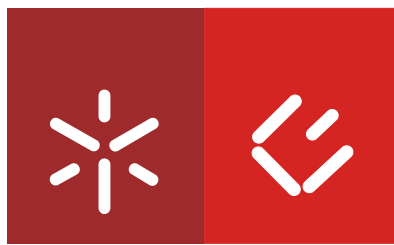


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Mário José Maia Moreira

**Recrutamento, selecção, formação e  
avaliação de desempenho na Polícia de  
Segurança Pública - repercussões na  
motivação, satisfação e desempenho**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Mário José Maia Moreira

**Recrutamento, selecção, formação e  
avaliação de desempenho na Polícia de  
Segurança Pública - repercussões na  
motivação, satisfação e desempenho**

Projecto de Mestrado em  
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carolina Feliciano  
Sá Cunha Machado**

Outubro de 2011

# **DECLARAÇÃO**

Nome: Mário José Maia Moreira

Endereço Electrónico: mikejuliet@gmail.com

Título do projecto:

**Recrutamento, Selecção, Formação e Avaliação de Desempenho na Polícia de Segurança Pública Repercussões na Satisfação, Motivação e Desempenho**

Orientadora:

**Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado**

Ano de conclusão:

**2011**

Designação do Mestrado:

**Gestão de Recursos Humanos**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Aos que, na dificuldade, não se abstêm de atender aos demais ...



## AGRADECIMENTOS

Face aos momentos de incertezas e dificuldades, este trabalho só foi possível graças aos contributos de várias pessoas e Instituições. Assim:

À Professora Doutora Carolina Machado, orientadora do projeto, agradeço o apoio, a partilha do saber e as contribuições para o trabalho. Acima de tudo, obrigada por se ter disponibilizado a acompanhar-me nesta jornada e pela confiança que demonstrou ter nas capacidades do candidato para a realizar.

Impõe-se agradecer também à Polícia de Segurança Pública (PSP), Instituição que atendeu às nossas necessidades e colaborou, através dos seus funcionários, no processo de investigação, nomeadamente, pela autorização para aplicação do inquérito e pela informação disponibilizada.

No exercício das minhas funções enquanto Oficial de Polícia, pude trabalhar com um grupo de pessoas que, contribuindo para o meu enriquecimento pessoal e profissional, nomeadamente na área da gestão de recursos humanos, representaram uma fonte de motivação e de informação, destacando-se os profissionais afetos à 9.<sup>a</sup> Esquadra do Comando Metropolitano do Porto da PSP. Também aos Agentes que prescindiram de algum do seu tempo para responder ao questionário e aos responsáveis organizacionais que autorizaram a realização do estudo e contribuíram para a sua execução, o meu muito obrigado.

Ao Dr. Rui Gomes, o obrigado pelo interesse e disposição em colaborar com o projeto e pela cedência de diversas escalas de medição da sua autoria.

Um agradecimento especial ao Hugo Sarmento e ao Dr. José Machado. A experiência, conhecimentos e capacidades analíticas de ambos foram particularmente úteis no tratamento de dados.

À Universidade do Minho e aos docentes do Mestrado, o meu muito obrigado pela formação que recebi e pelas experiências que ali vivi, com colegas com os quais a amizade perdurará, e que me conduziram à elaboração deste trabalho.

Por fim, mas não menos importante, pelo apoio e confiança incondicional da minha família, sou grato aos meus pais e irmãos pelo incentivo recebido ao longo destes anos de crescimento pessoal e profissional. Mas sou-o mais ainda à mulher que me acompanha nos bons e nos maus momentos - Vânia - obrigada pelo amor, compreensão, e atenção sem reservas...



## RESUMO

O presente estudo aborda diversos contributos teóricos no domínio dos processos de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho, bem como no âmbito da satisfação com o trabalho, motivação para este, e o stress. São feitas referências a alguns dados da investigação neste âmbito incidindo sobre profissionais das forças de segurança.

O estudo empírico efetua um diagnóstico dos aludidos processos, tendo em conta as perceções dos profissionais da Polícia de Segurança Pública, bem como os seus níveis de motivação e satisfação, principais fontes de stress e as repercussões no seu desempenho.

Para tal, optámos pela metodologia quantitativa e utilizamos um protocolo de avaliação que inclui escalas de medida de fontes de stress, satisfação com a vida, comprometimento organizacional e perceção sobre os processos de recursos humanos que incidem sobre os profissionais, desde o recrutamento à avaliação de desempenho, aplicado num único momento. Os procedimentos de análise incluíram estatísticas descritivas, análises comparativas univariadas e multivariadas e análises de regressão.

A amostra foi constituída por 146 profissionais de 3 Esquadras da Polícia de Segurança Pública - uma em Bragança, outra no Porto e outra em Lisboa.

De uma forma geral, a análise dos resultados permitiu concluir pela necessidade de alterações aos processos de gestão de recursos humanos na PSP. Permitiu verificar igualmente que existem correlações entre a satisfação com a vida e o comprometimento organizacional e que estas se correlacionam em sentido inverso com as fontes de stress, sendo todas estas correlações afetadas por variáveis demográficas e por condicionantes resultantes da atividade profissional. Os profissionais de Lisboa e do Porto relatam uma experiência profissional mais negativa relativamente aos seus colegas de Bragança. Há maior satisfação associada aos profissionais que trabalham no Porto, seguindo-se os de Lisboa e, por fim, os de Bragança. Ao nível do comprometimento organizacional registaram-se diferenças estatisticamente significativas, com valores mais elevados no Porto que em Bragança e Lisboa.

No final, são apresentadas algumas implicações práticas e conceptuais dos resultados, bem como algumas propostas de alteração aos processos de gestão de recursos humanos em função dos resultados apurados e lançadas algumas indicações para investigações futuras.

**Palavras-chave:** recursos humanos, recrutamento, seleção, formação, avaliação de desempenho, satisfação, motivação, stress, polícia.





## ABSTRACT

The current study approaches several theoretical contributes in the domain of the recruiting, selecting, training and performance evaluation processes, as well as in the domain of work satisfaction, work motivation and stress. References are made to some data on the research about these subjects, performed on security forces professionals.

The empirical study performs a diagnosis to the mencioned processes, taking into consideration the perceptions of the Polícia de Segurança Pública professionals, as well as their motivation and satisfaction levels, main stress sources and repercussions on their performance.

In order to do so, we chose the quantitative methodology and used an evaluation protocol that includes measure scales for stress sources, satisfaction with life, organizational commitment and perception on the human resources processes to wich the professionals have to go through, from recruitment to performance evaluation, all applied in one single moment. The analysis procedures included descriptive statistics, univariable and multivariable comparative analysis and regression analysis.

The sample consisted of 146 professionals of 3 police stations of the Polícia de Segurança Pública - one at Bragança, another at Oporto and another at Lisbon.

In a way, the analysis allowed us to conclude on the need to perform some changes on the human resources management processes at PSP. It also allowed us to verify that satisfaction with life and organizational commitment are related among themselves and that both of them relate inversably with stress sources, being all these correlations affected by demographic variables and by conditionalisms that result from the professional activity.

Professionals at Lisbon and Oporto show a more negative professional experience than their colleagues at Bragança. Satisfaction is more associated to Oporto's professionals, followed by those at Lisbon and at Bragança. In what concerns to organizational commitment, statistically significant differences have been found, with greater levels at Oporto than Bragança or Lisbon.

At the end, some practical and conceptual implications are presented and some proposals are made about changes on the human resources procedures taking into consideration the results, as well as suggestions are made concerning future investigations.

**Keywords:** human resources, recruitment, selection, training, performance evaluation, satisfaction, motivation, stress, police.



# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	v
RESUMO.....	vii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
ÍNDICE DE QUADROS .....	xv
ÍNDICE DE ABREVIATURAS/SIGLAS.....	xvi
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
1 - Definição e pertinência do tema e identificação do problema .....	3
2 - Objetivos da Investigação .....	6
3 - Organização e Teor dos Capítulos do Projeto .....	7
CAPÍTULO 1 - CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO.....	11
1.1 - Apresentação da PSP - Orgânica e funcionamento.....	11
1.2 - Principais serviços prestados .....	19
CAPÍTULO 2 - IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E JUSTIFICAÇÃO DA SUA RELEVÂNCIA .....	21
2.1 - O Recrutamento e a seleção - Ingresso e progressão na carreira policial .....	24
2.1.1 - A influência do recrutamento e da seleção na atividade policial.....	33
2.2 - A Formação (na PSP) como fator de rentabilização de recursos humanos.....	35
2.2.1 - Regulamentação e estrutura dos sistemas formais de formação na PSP ...	39
2.2.2 - Vertentes da Formação Profissional na PSP - inicial, de especialização, de progressão e/ou contínua .....	43
2.2.3 - Autoformação na PSP .....	45

2.2.4 - O e-learning na PSP .....	46
2.2.5 - Levantamento de necessidades e planeamento de formação na PSP .....	49
2.2.6 - Avaliação da formação .....	51
2.2.7 - Benefícios da formação.....	53
2.2.8 - Análise Crítica da formação na PSP.....	55
2.3 - A Avaliação de Desempenho na PSP .....	56
2.3.1 - Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública .....	61
2.3.2 - Análise Crítica da Avaliação de Desempenho na PSP.....	64
2.4 - A Motivação.....	69
2.5 - A (In)satisfação no Trabalho.....	75
2.6 - O stress profissional na PSP .....	80
<b>CAPÍTULO 3 - MÉTODO .....</b>	<b>87</b>
3.1 - Instrumentos de recolha de informação/dados .....	87
3.2 - A Amostra .....	91
3.3 - O Procedimento de recolha de dados.....	94
3.4 - Procedimentos estatísticos.....	96
<b>CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>97</b>
4.1 - Estatísticas descritivas e associações entre as variáveis.....	98
4.2 - Diferenças em função de características pessoais e profissionais (variáveis demográficas).....	108
4.3 - Discussão dos resultados.....	112
<b>CONCLUSÕES E PROPOSTAS .....</b>	<b>121</b>
Limitações e sugestões para trabalhos futuros .....	132
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>135</b>

**ANEXOS..... 157**

Anexo 1 - Atribuições da PSP nos termos do art. 3.º da sua Lei Orgânica - Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto. <i>Diário da República</i> , I.ª Série, n.º 168. ....	161
Anexo 2 - Termo de Consentimento Informado .....	165
Anexo 3 - Questionário aplicado. ....	169

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Geral da Direção Nacional da PSP .....	15
Figura 2 - Estrutura Geral da PSP .....	16
Figura 3 - Estrutura Organizacional dos Comandos Territoriais .....	16

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Mapa do Pessoal com Funções Policiais da PSP para 2011 (2001/2011) .....	13
Quadro n.º 10 - Média, desvio-padrão e valores do teste ANOVA ( <i>one way</i> ) das variáveis em estudo .....	106
Quadro n.º 11 - Correlações entre as variáveis em estudo .....	107
Quadro n.º 12 - Diferenças entre subgrupos em função do estado civil .....	111
Quadro n.º 13 - Diferenças entre subgrupos em função da categoria profissional .....	112
Quadro n.º 14 - Diferenças entre subgrupos em função do tempo de serviço .....	113
Quadro n.º 2 - Mapa do Pessoal com Funções não Policiais da PSP para 2011 (2001/2011)..	14
Quadro n.º 3 - Dispositivo Territorial da PSP - 2011 .....	18
Quadro n.º 4 - Provas Físicas de Acesso ao Curso de Formação de Agentes da PSP .....	32
Quadro n.º 5 - Diferenças entre o modelo de formação tradicional e o e-Learning .....	47
Quadro n.º 6 - Caracterização dos Inquiridos .....	94
Quadro n.º 7: Dados considerados para análise .....	95
Quadro n.º 8: índices de consistência interna das subescalas (“alphas” de Cronbach) .....	97
Quadro n.º 9 - Perceção dos inquiridos sobre o ingresso na carreira, formação e avaliação de desempenho .....	100



## ÍNDICE DE ABREVIATURAS/SIGLAS

<b>CAP</b>	Certificado de Aptidão Profissional
<b>CD Bragança</b>	Comando Distrital de Bragança
<b>COMETPOR</b>	Comando Metropolitano do Porto
<b>COMETLIS</b>	Comando Metropolitano de Lisboa
<b>CT</b>	Código do Trabalho
<b>DBF</b>	Diretiva Base da Formação
<b>DEPFORM</b>	Departamento de Formação
<b>EPPSP</b>	Estatuto de Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública
<b>EPP</b>	Escola Prática de Polícia
<b>ECO</b>	Escala de Comprometimento Organizacional
<b>ESV</b>	Escala de Satisfação com a Vida
<b>ISCPSI</b>	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
<b>NGP</b>	Nova Gestão Pública
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
<b>PSP</b>	Polícia de Segurança Pública
<b>PAERH</b>	Plano de Ação Estratégico Para a Área de Recursos Humanos
<b>QSPS - P</b>	Questionário de Stress nos Profissionais de Segurança - Polícias
<b>RD</b>	Regulamento Disciplinar

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Na sociedade actual os cidadãos exigem, cada vez mais, qualidade, eficácia e eficiência nos serviços que lhes são prestados, de onde decorre que as organizações, para além de se auto obrigarem, estão obrigadas a acompanhar a evolução que as exigências sociais impõem em termos de competitividade e desempenho, mais ainda na sequência do “*new public management*” que vem dominando a Administração Pública portuguesa (Rocha, 2010).

A Nova Gestão Pública (NGP) é descrita por Dunleavy e Hood (1994) como um modelo de reorganização do sector público. Procurando aproximar a sua gestão e práticas de divulgação e contabilização aos métodos da gestão empresarial, assume-se como um modelo que impõe constantes e contínuas adaptações à realidade social. Paralelamente, as expectativas das pessoas, enquanto recursos humanos (trabalhadores), têm aumentado, esperando-se das organizações, nomeadamente, a adopção de práticas de equilíbrio trabalho-família (Cunha et al, 2010), impondo-se um equilíbrio entre estas práticas e o modelo da NGP.

No contexto socioeconómico actual, caracterizado pela insegurança laboral, o modelo de emprego vigente para os profissionais da Polícia de Segurança Pública (PSP), garantisco de “emprego para a vida”, terá expectáveis implicações na manutenção dos níveis de empenhamento no trabalho. Não obstante, por si só, não basta para garantir os desejados níveis de desempenho, que se esperam resultar da satisfação com o trabalho e da motivação para o mesmo, bem como da manutenção do stress em níveis diminutos. Assim, de forma a potenciar a satisfação com o trabalho, a motivação e o desempenho, e a controlar os níveis de stress, afigura-se pertinente otimizar os processos de recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho, e os respectivos critérios, enquanto seus condicionantes.

A necessária optimização dos aludidos processos prende-se também com o facto de que a construção de atitudes e comportamentos organizacionais desejados advém consideravelmente da ligação entre os indivíduos e as organizações, ligação esta para a qual os os mesmos processos e práticas de gestão de recursos humanos contribuem de forma fundamental. Assim, uma inadequação dos mesmos torna mais complicada a obtenção dos *outputs* desejados a partir dos profissionais. Impõe-se deste modo o desenvolvimento de relações de confiança duradouras, de ligação interpessoal e de laços significativos entre a Instituição e os profissionais, assentes na credibilidade reconhecida aos processos e práticas de gestão de recursos humanos.

Uma das especificidades do trabalho policial é invocar metodologias renovadas e específicas de gestão da motivação dos trabalhadores, especialmente atendendo ao vínculo permanente à Instituição, e existem condições particulares dos processos de recrutamento e selecção, bem como do próprio trabalho policial, que se podem revelar problemáticas para a Instituição, como sejam os candidatos cuja motivação exclusiva é a falta de alternativas; a escassa informação sobre o cargo; a função e as condições de trabalho; ou as questões relacionadas com a afectação geográfica dos profissionais.

A rigidez do modelo estatutário da gestão da Polícia de Segurança Pública (PSP) (Rocha, 2010) tem obstado a algumas medidas passíveis de introduzir melhorias nos processos e práticas de gestão de recursos humanos. Nesta medida, e conforme defendem Carapeto e Fonseca (2005), algo deve mudar na abordagem aos recursos humanos na PSP, pois a visão tradicional que dá ênfase à vertente administrativa, e que é reinante na Administração Pública, revela-se hoje desadequada, porquanto insuficiente, uma vez que negligencia aspectos fundamentais da gestão e desenvolvimento das pessoas.

A gestão na PSP deve assentar, cada vez mais, nas evidências, ou seja, sustentar-se na confirmação empírica/científica, eliminando os resquícios de práticas ancoradas na “tradição” e/ou nas preferências pessoais, com a consciência de que essas evidências mudam com o tempo, tal como as organizações mudam em função de novas dimensões, envolventes e tecnologias (Zammuto *et al*, 2007). As práticas de gestão de recursos humanos devem seguir a linha da ciência pragmática, ou seja, práticas cientificamente demonstradas, combinando assim elevado valor prático e forte rigor metodológico.

Enquanto tópico de pesquisa, os processos de recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na PSP assumem redobrada importância em função do novo paradigma vigente nas relações entre os diversos actores organizacionais. Renovados esforços de pesquisa são necessários e urgentes, não só para a melhor adequação destes processos às necessidades e contingências, como também para o fornecimento de indicações úteis na (re)construção de práticas de gestão de recursos humanos conducentes à diminuição do stress ocupacional e à consolidação da satisfação (no trabalho), motivação e desempenho.

## 1 - Definição e pertinência do tema e identificação do problema

Em Portugal, a par de outros actores da segurança, conforme consta do artigo (art.) 1.º, n.º 1 da Lei de Segurança Interna<sup>1</sup>, é dever da Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto força de segurança, “garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática”. Do articulado decorre que é crítico que a PSP consiga corresponder com um esforço de adaptação que lhe permita enfrentar as mutações sociais, aproveitando as oportunidades e inviabilizando a possibilidade de exclusão, propósito que só se afigura atingível se os recursos humanos que integram a organização forem o resultado de adequados processos de recrutamento, selecção e formação.

Para que o esforço de adaptação da PSP seja bem sucedido, será também relevante uma avaliação de desempenho justa e eficaz e percepcionada como tal, no sentido de assegurar os necessários níveis de motivação, satisfação no trabalho e desempenho e tentar que as implicações do trabalho e os factores potenciais geradores de stress não produzam consequências nefastas para a performance e/ou para a vida pessoal dos funcionários policiais.

Só quando cientes de que a qualidade dos processos e das decisões de selecção de pessoas influi definitivamente sobre a qualidade do trabalho que virão a executar, das relações interpessoais, dos produtos e dos serviços gerados pela organização (Cunha *et al.*, 2010), será possível corresponder aos anseios e necessidades dos destinatários do serviço policial, nomeadamente, os clientes externos - cidadãos e instituições, e os clientes internos - funcionários que integram a instituição policial.

No âmbito da gestão de recursos humanos, e nos moldes em que o apresentam Auer, Demmke e Polet (1996), vigora na PSP o sistema de carreira, caracterizado pelo recrutamento dos candidatos para uma dada carreira, recrutados e promovidos nos termos de um dado estatuto regulamentar (Estatuto do Pessoal com Funções Policiais da PSP<sup>2</sup> - EPPSP) e obedecendo a entrada a determinados requisitos. Este sistema proporciona ainda a garantia de emprego após um período de experiência na função e a previsão legal das condições de trabalho, remuneração e reforma.

---

<sup>1</sup> Lei n.º 20/1987, de 12 de Junho. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 134.

<sup>2</sup> Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 199.

Nos termos do art. 41.º, n.º 2 da Lei 12-A/2008<sup>3</sup>, as carreiras na PSP são “carreiras especiais”, porquanto implicam deveres funcionais mais exigentes e a frequência de cursos de formação pré-ingresso, sendo que, conforme previsto no art. 37.º do EPPSP<sup>4</sup>, o pessoal com funções policiais compreende as carreiras de Oficial de polícia, de Chefe e de Agente de polícia. Estas carreiras, por sua vez, desenvolvem-se por categorias, ou seja, são, nos termos do art. 42.º da Lei 12-A/2008, pluricategoriais, resultando numa estrutura hierárquica, por ordem crescente, que começa na categoria de Agente, seguindo-se Agente Principal, Chefe, Chefe Principal, Subcomissário, Comissário, Subintendente, Intendente, Superintendente e Superintendente Chefe, conforme art. 41.º do mesmo diploma legal.

Dos cerca de 23 945 efetivos que atualmente integram a PSP, cerca de 19580 pertencem à carreira de Agente<sup>5</sup>, carreira cuja complexidade funcional é de grau 2 (at. 44.º, n.º 1, b) da Lei 12-A/2008). Neste contexto, face ao atual clima organizacional na PSP, indiciador de algum descontentamento, evidenciado pela constante contestação e reivindicações, cada vez mais evidentes pela mediatização através dos órgãos de comunicação social, e em sentido oposto à cada vez maior exigência de um elevado desempenho, afigura-se necessária uma análise aos atuais processos de recrutamento, selecção e formação para ingresso na carreira de Agente da PSP que permita aferir das (des)vantagens inerentes/decorrentes, analisando a relação existente entre estes processos, associados à avaliação de desempenho, e o stress sentido pelos elementos policiais, a satisfação no trabalho, a motivação para o mesmo e o desempenho.

Hoje, estar inserido no mercado de trabalho não é condição suficiente para o bem-estar, na medida em que as condições em que esse trabalho é desenvolvido são determinantes para tal. A exposição a potenciais fontes de stress tem sido associada a múltiplos problemas, não só para o indivíduo, em termos de saúde física e mental (e.g., humor depressivo, irritabilidade, *burnout*, consumo excessivo de tabaco e álcool, queixas psicossomáticas e stress pós-traumático), como também para a organização em geral (e.g., elevado absentismo, diminuição da satisfação, da motivação, do rendimento e da produtividade) Assim, os polícias são frequentemente afectados pela falta de motivação no trabalho, com repercussões na performance e comportamento (Abdollahi, 2002; Burke & Mikkelsen, 2006; Chen *et al.*, 2006; Kop *et al.*, 1999; Violanti *et al.*, 2006). Quando as condições de trabalho infligem sofrimento e/ou colocam em risco a saúde física e/ou mental do trabalhador, a degradação deste como

---

<sup>3</sup> Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 41. É a Lei que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

<sup>4</sup> Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 199.

<sup>5</sup> Conforme Mapa de Pessoal previsto no Plano de Atividades da PSP para 2011.

pessoa e como elemento social não será assim muito diferente da que ocorre na ausência de trabalho.

Os agentes da PSP, na maioria oriundos de meios pequenos, com valores morais distintos, vivenciam após o ingresso na carreira policial problemas relacionados com o isolamento social, as fracas condições de vida e inadaptação à nova realidade social e profissional, verificando-se a necessidade de corresponder às expectativas dos membros organizacionais, mantendo e fazendo perceber a humanização da instituição, por forma a criar condições para um bom nível de satisfação no trabalho, elevada motivação e consequente elevado desempenho.

A implementação de processos criteriosos de recrutamento, de selecção e de formação, em especial, a contínua, no âmbito dos recursos humanos da PSP, constitui um pressuposto da melhoria qualitativa da actividade policial que, por sua vez, se irá reflectir quer no desempenho dos funcionários policiais quer na apreciação da população relativamente a este, permitindo, nomeadamente, inculcar uma maior autoconfiança nos funcionários policiais e auto-estima face à profissão que exercem, esperando, da parte da população, maior confiança e credibilidade na sua Polícia e nos Homens que a integram.

Entendendo assim, fruto da experiência profissional, que o atual clima organizacional na PSP resulta, em parte, de um desajustamento dos seus atuais processos e práticas de gestão de recursos humanos face à nova realidade em que se integram os funcionários policiais, foi esse o problema concreto que justificou, no nosso entender, a relevância do nosso projeto.

A escolha pelo tema proposto deve-se à percepção do autor relativamente aos problemas de gestão de recursos humanos que afetam a Instituição, bem como à falta de investigação efetuada sobre os processos em análise no que concerne à PSP, ao contrário do que se passa com a demais administração pública e privada, relativamente às quais existem já vários estudos empíricos. Efetivamente, o facto de integrar a Instituição em estudo, motivou o mestrando para estudar alguns daqueles que são, no nosso entender, alguns dos aspetos críticos a necessitar de intervenção ao nível da gestão de recursos humanos.

## 2 - Objetivos da Investigação

Estabelecemos como objetivos gerais, numa perspetiva de pensamento crítico relativamente às práticas de gestão operacional de recursos humanos, nomeadamente:

- Relacionar as práticas de gestão operacional com a estratégia de recursos humanos da organização, numa perspetiva crítica;

- Efetuar um diagnóstico dos (atuais) processos de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho dos Agentes (carreira mais representativa) da PSP e da respetiva influência na actividade policial, discutindo as vantagens e, principalmente, as limitações de cada um deles;

- Explorar as perceções dos funcionários policiais da carreira de Agente relativamente a aspetos que entendemos críticos no âmbito dos processos de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho vigentes e às consequências dos mesmos na sua vida pessoal/familiar e profissional, mormente, ao nível do stress;

- Equacionar alterações aos processos de recrutamento e de seleção de Agentes, adequando-os às novas exigências do trabalho policial e às necessidades individuais, por forma a suprir possíveis lacunas existentes na PSP, atenuando as consequências negativas deles decorrentes e diluindo a subjetividade e discricionariedade que possa subsistir na escolha dos elementos policiais e garantindo a escolha dos recursos humanos que ofereçam maiores garantias;

- Aferir da necessidade de criar um processo de formação suficientemente capaz de proporcionar, por um lado, uma formação base sólida e idêntica a todos os elementos recrutados e seleccionados e que permita prepará-los também psicologicamente para o que os espera em termos socioprofissionais. No mesmo sentido, explorar a necessidade de uma formação contínua que os mantenha capazes, motivados e satisfeitos o suficiente para o desempenho desejado e que, recorrendo às inovações tecnológicas, não acarrete um custo excessivo face aos proveitos;

- Explorar e comparar os níveis de satisfação com a vida e no trabalho, motivação e stress ocupacional em diferentes realidades em função de determinadas variáveis demográficas, nomeadamente, a área geográfica de trabalho, o estado civil, a categoria profissional e o tempo de serviço na categoria profissional, bem como em função das contingências daqui decorrentes;

- Percecionar quais as principais potenciais fontes de stress associadas ou derivadas da actividade profissional para os profissionais em estudo e como variam em função de determinadas variáveis demográficas, como sejam, a idade e o local/área de trabalho;

- Perspetivar a articulação dos vários instrumentos de gestão operacional de recursos humanos, em especial, da relação que poderá decorrer entre as alterações aos processos de recrutamento, seleção, formação e de avaliação de desempenho, e a satisfação no trabalho, a motivação e o stress ocupacional (no trabalho), no intuito de repudiar o factor rotina, que representa um factor adverso iminente da actividade policial.

### 3 - Organização e Teor dos Capítulos do Projeto

No contexto dos objetivos gerais propostos, alguns temas assumiram particular destaque na abordagem escolhida para este estudo. O primeiro deles incidiu sobre a caracterização do contexto de investigação, mormente, da Instituição na qual foi realizado o estudo - a PSP, matéria que constitui o primeiro capítulo.

O segundo capítulo visou a identificação da problemática e a justificação da sua relevância. Foi neste capítulo que se caracterizaram os conceitos base tratados no presente estudo, nomeadamente, o recrutamento, a seleção, a formação, a avaliação de desempenho, a satisfação no trabalho, a motivação e o stress ocupacional, explorando e explanando o estado da arte sobre cada um destes e apresentando-os nos moldes em que se aplicam à PSP.

No terceiro capítulo caracterizamos a área (Esquadras) de estudo de forma muito geral, mormente no que concerne ao efetivo que as integra, e explicámos o método, nomeadamente, quem foram os participantes e como se chegou a eles, o *corpus*, os instrumentos e todo o procedimento. Sucintamente, utilizaram-se, como instrumentos de recolha de informação, o inquérito por questionário, a observação no terreno e os informadores privilegiados, tendo recorrido no que concerne a instrumentos de análise, maioritariamente, à análise estatística e, complementarmente, à análise das informações colhidas junto dos informadores.

Os questionários, constituídos maioritariamente por questões fechadas e com as opções de resposta elaboradas numa escala tipo likert ou de resposta tipo “sim” “ou não”, em que os respondentes especificam o seu nível de concordância com uma afirmação, permitiram aceder às percepções dos participantes sobre os processos e práticas a analisar, tendo os testemunhos



sido depois submetidos aos instrumentos de análise. A observação no terreno foi possível através do contacto diário decorrente da atividade profissional, o que permitiu captar e perceber melhor o fenómeno e auxiliar na construção dos inquéritos.

Os resultados do estudo e a sua discussão constituem o quarto e último capítulo. Este dá-nos conta das diferentes perceções dos inquiridos quanto à relação que existe entre os fenómenos, de cuja análise resultaram as conclusões decorrentes, respetivas reflexões e sugestões de alteração aos processos e práticas de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho e outras para trabalhos posteriores, recomendações e formas de superação do problema identificado.

Em suma, através da análise da literatura, procurámos contribuições para a resolução do problema, realçando a estudada e comprovada importância de recursos humanos que dêem garantias de qualidade no seio da organização, sem no entanto esquecer os atuais processos de recrutamento e de seleção para ingresso na PSP, por forma a alertar para alguns critérios indispensáveis a qualquer admissão e formação de recursos, em especial, à PSP. Focámos depois os aspetos relacionados com a avaliação de desempenho, no intuito de alertar para a importância de existir um sistema o menos subjetivo possível e que, aliado à formação contínua, mantenha os funcionários policiais capazes, motivados e satisfeitos o suficiente para o desempenho desejado, com monitorização dos níveis de stress ocupacional por forma que não ponham em risco o bem-estar dos funcionários e/ou a performance organizacional.

Após a apreciação dos resultados obtidos com a aplicação do inquérito a diferentes amostras de funcionários policiais, procuramos avaliar os sentimentos, atitudes e valores assumidos pelos profissionais relativamente ao seu local de trabalho e aos processos e práticas de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho, avaliar a satisfação com a vida (e, logo, com o trabalho) enquanto processo cognitivo, avaliar os níveis de stress evidenciados pelos funcionários e associados ao trabalho, avaliar as potenciais fontes de stress no exercício da actividade laboral profissional e aferir a relevância, importância e significado pessoal atribuído à situação atual, bem como os recursos que os funcionários julgam possuir para lidar e resolver essa mesma situação. Quisemos explorar também as causas e as consequências dos sentimentos, atitudes e valores positivos assumidos pelos profissionais relativamente ao seu local de trabalho, e a relação entre as variáveis individuais (como as características demográficas) e laborais (como a satisfação, o comprometimento e a eficácia organizacional). Em função dos resultados decorrentes, debruçamo-nos sobre as alterações ou soluções

passíveis de serem tomadas, para implementar melhorias nos atuais processos de recrutamento, de seleção e de formação aquando do ingresso na PSP nas partes em que se verifique que estes não se adequam às necessidades sentidas pelos funcionários policiais no desempenho das suas funções e/ou aos padrões exigíveis de desempenho.

Esperámos contribuir com algumas possíveis soluções para o(s) problema(s) da organização, nomeadamente para o necessário processo evolutivo dos processos de gestão de recursos humanos na PSP.



## CAPÍTULO 1 - CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

### 1.1 - Apresentação da PSP - Orgânica e funcionamento

A PSP é uma Força de Segurança com um efetivo de cerca de 23.945 funcionários com funções policiais e de 951 com funções não policiais<sup>6</sup>. Dotada de uma orgânica própria e de mapas de pessoal com funções policiais e não policiais (*vide* Quadros n.ºs 1 e 2), bem como de recursos materiais próprios, prossegue a sua missão (genérica) de segurança pública, essencialmente, nos meios urbanos. Tem natureza de serviço público, é dotada de autonomia administrativa, caracterizando-se por uma forte subordinação ao Orçamento de Estado, pois os órgãos e serviços que integram este subsector público (administrativo) não dispõem de personalidade jurídica própria, fazendo parte da Administração Direta do Estado<sup>7</sup> (central - órgãos e serviços centrais; e periférica - Comandos, Divisões e Esquadras), e o dispositivo territorial encontra-se estruturado em Comandos Regionais, Metropolitanos e Distritais sob a direção de uma Direção Nacional. Tem por funções defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição da República Portuguesa e da Lei; depende do membro do Governo responsável pela Administração Interna e a sua organização é única para todo o território nacional (Gabinete de Estudos e Planeamento, 2010).

O planeamento estratégico e operacional da PSP, e logo, os seus objetivos e atividades, refletem, essencialmente, as prioridades e as orientações estratégicas da política pública de segurança estabelecida pelo Governo<sup>8</sup>. Contando com o pessoal existente, a cada ano, a Direção Nacional da PSP projeta as ações a desenvolver e os recursos humanos necessários para tal, dando assim cumprimento ao disposto no art. 4.º da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

A estrutura interna da instituição PSP assenta numa matriz fortemente hierarquizada em todos os níveis, centralizada e desconcentrada, matriz essa contemplada nos artigos (arts.) 20.º, n.º 1, alínea a), e 21.º, n.º 1, da Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado.

---

<sup>6</sup> Conforme Mapa de Pessoal previsto no plano de Atividades da PSP para 2011.

<sup>7</sup> No setor público distinguem-se dois subsectores: o Setor Público Administrativo (SPA), no qual o Estado e as demais entidades públicas desenvolvem uma atividade pública segundo critérios não empresariais, sem visar o lucro; e o Setor Público Empresarial (SPE), que integra as atividades públicas que prosseguem critérios empresariais, atuando na produção de bens e serviços com o propósito de obter lucro, à semelhança das entidades privadas (por exemplo, as empresas públicas e empresas municipais). De referir que os serviços sociais da Polícia de Segurança Pública (PSP) e o cofre de previdência da PSP constituem Serviços e Fundos Autónomos, com autonomia administrativa e financeira.

<sup>8</sup> Conforme explanado no Plano de Atividades da PSP para 2011.

Com respeito pela diferenciação entre funções policiais e funções gerais de gestão e administração públicas, os funcionários (*vide* Quadros .ºs 1 e 2) obedecem, quanto às primeiras, à hierarquia de comando e, quanto às segundas, às regras gerais de hierarquia da função pública.

As atribuições específicas da PSP resultam, especialmente, da sua Lei Orgânica<sup>º</sup> (LO), da legislação sobre a segurança interna, sobre a proteção civil, o estado de sítio e o estado de emergência, e são, em situações de normalidade institucional, as decorrentes da legislação sobre segurança interna, prosseguidas em todo o território nacional, com exclusão das áreas legalmente cometidas a outras forças e serviços de segurança.

No quadro da política de segurança interna, com observância das regras gerais sobre polícia e com respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, incumbem à PSP, nos termos da sua LO, atribuições que visam garantir a segurança pública (*vide* Anexo 1).

Quanto à estrutura orgânica, a PSP tem no “pico da pirâmide” a Direção Nacional (DN), responsável pela definição da gestão estratégica da PSP, cujos serviços se articulam em unidades orgânicas nucleares, departamentalizadas, e em unidades flexíveis, do tipo divisão (*vide* Figura 1). Assim, comporta três unidades orgânicas - Operações e Segurança, Logística e Finanças e Recursos Humanos, bem como uma Inspeção-geral, o Conselho Superior de Polícia, o Conselho de Deontologia e Disciplina e a Junta Superior de Saúde. Na dependência do Director Nacional, responsável hierárquico máximo da instituição, funcionam ainda o Departamento de Apoio Geral, o Gabinete de Assuntos Jurídicos, o Gabinete de Estudos e Planeamento, o Gabinete de Deontologia e Disciplina, o Gabinete de Imprensa e Relações Públicas, o Gabinete de Sistemas de Informação e o Centro de Assistência Religiosa.

---

<sup>º</sup> Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 168.

Quadro n.º 1 - Mapa do Pessoal com Funções Policiais da PSP para 2011 (2001/2011)

Ano Categoria	Efectivo existente a 31 de Dezembro									Mapas de Pessoal Previstos			
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (b)	2011 (c)	PR (d)	V% (e)
Superintendente-Chefe	10	6	4	10	5	3	9	6	6	13	13	0,05%	116,67%
Superintendente (a)	22	18	18	11	9	8	1	3	2	58	58	0,23%	2800,00%
Intendente	2	0	0	0	31	28	28	43	44	97	172	0,70%	290,91%
Subintendente	108	88	86	78	92	89	90	98	92	150	181	0,73%	96,74%
Comissário	133	130	145	143	164	130	126	128	125	215	462	1,87%	269,60%
Subcomissário	338	380	394	403	389	425	442	437	463	520	520	2,10%	12,31%
(Chefe) Chefe Principal (f)	2123	2027	1990	1916	1853	1779	1736	1776	1722	662	682	2,76%	-60,39%
(Subchefe) Chefe (f)	388	367	530	543	523	818	811	735	743	2650	2650	10,72%	256,66%
Agente Principal	13978	13543	12939	12939	12718	12478	12198	12610	12286	13706	13706	55,45%	11,56%
Agente	4388	4863	4792	4792	5029	4993	5871	5177	5997	5874	6274	25,38%	4,62%
Total	21490	21422	20898	20835	20813	20751	21312	21013	21480	23945	24718	100,00%	15,07%
Fonte: Departamento de Recursos Humanos - DN/PSP.													
(a) Inclui 2 Coroneis da Direcção Nacional;													
(b) Mapa de Pessoal com funções policiais da PSP para 2010;													
(c) Proposta do Mapa de Pessoal para 2011 - com funções policiais - remetido à tutela em Setembro de 2010, a fim de ser submetido à aprovação de Sua Excelência o Ministro da Administração Interna;													
(d) Peso relativo do efectivo de cada categoria profissional face ao total do efectivo com funções policiais da PSP previsto para 2011;													
(e) Variação percentual entre o efectivo existente a 31DEZ2009 e a previsão do Mapa de Pessoal para 2011;													
(f) com a aprovação no novo Estatuto de Pessoal da PSP (Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro) - entrou em vigor em 2010 - a Categoria de Chefe passou a designar-se por Chefe Principal e a de Subchefe por Chefe.													

Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento (2010).

Quadro n.º 2 - Mapa do Pessoal com Funções não Policiais da PSP para 2011 (2001/2011)

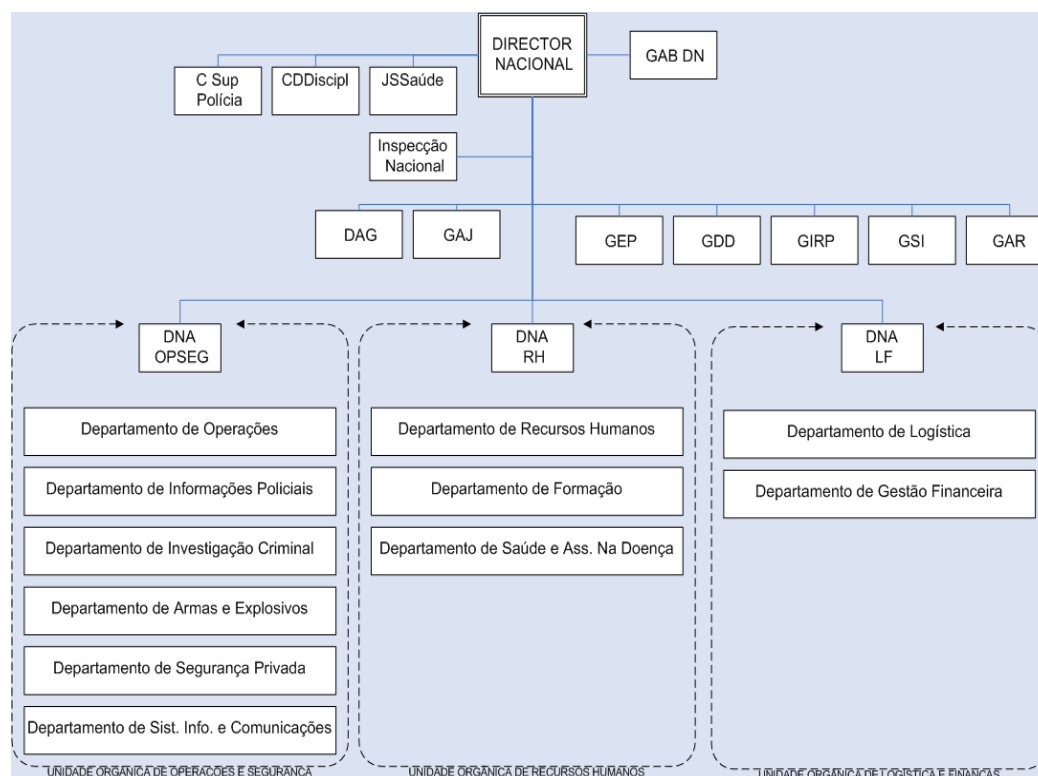
Ano  Categoria	Efectivo existente a 31 de Dezembro									Mapas de Pessoal Previstos							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (a)	2011 (b)	PR (d)	V% (e)				
Técnico Superior	9	26	50	62	66	68	72	73	83	125	125	13,03%	50,60%				
Assistente Técnico	354	345	362	367	363	365	343	338	338	460	460	47,97%	36,09%				
Coordenador Técnico	15	18	17	16	15	14	13										
Assistente Operacional	182	286	274	266	254	241	222	211	205	250	250	26,07%	21,95%				
Inspectora de Finanças	—							1		—	—	—	—				
Especialista Informática	38	40	46	44	46	46	46	46	47	37	45	4,69%	-4,26%				
Técnico Informática																	
Técnico-adjunto Informática																	
Técnico de diagnóstico								1		—	—	—	—				
Médico Cont Resolut Termo Certo									21								
Docente Cont Resolut Termo Certo									31								
Médico Cont Resolut Termo Incerto	—								26								
Docente Cont Resolut Termo Incerto									24	45	45	4,69%	—				
Médicos														34	34	3,55%	—
Docentes																	
Total	598	715	749	755	744	734	696	670	775	951	959	100,00%	23,74%				
Fonte: Departamento de Recursos Humanos - DN/PSP.																	
(a) Mapa de Pessoal com funções não policiais da PSP para 2010;																	
(b) Proposta do Mapa de Pessoal para 2011 - com funções não policiais - remetido à tutela em Setembro de 2010, a fim de ser submetido à aprovação de Sua Excelência o Ministro da Administração Interna;																	
(c) Peso relativo do efectivo de cada categoria profissional face ao total do efectivo com funções não policiais da PSP previsto para 2011;																	
(d) Variação percentual entre o efectivo existente a 31DEZ2009 e a previsão do Mapa de Pessoal para 2011;																	

Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento (2010).

No que concerne à restante estrutura nuclear geral, consiste numa orgânica bastante específica, igualmente hierarquizada e delineada pela LO, dividindo-se em Unidades de Polícia e Estabelecimentos de Ensino (*vide* Figura 2). Assim, sob a DN e na dependência direta do Diretor Nacional, estão as unidades de polícia - Comandos Territoriais (Metropolitanos, Regionais e Distritais), que traduzem a desconcentração dos serviços, e que prosseguem as atribuições da PSP na sua área de responsabilidade, e a Unidade Especial de Polícia; sob a direcção de cada Comando estão várias subunidades denominadas Divisões e, sob a direcção de cada Divisão estão as subunidades Esquadras (*vide* Figura 3). A Unidade Especial de Polícia integra as subunidades operacionais Corpo de Intervenção, o Grupo de Operações Especiais, o Corpo de Segurança Pessoal, o Centro de Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança em Subsolo e o Grupo Operacional Cinotécnico.

Quanto à estrutura organizacional dos Comandos Territoriais de Polícia, esta compreende a área de comando, a área de serviços e as subunidades, sendo que estas subunidades são a Divisão Policial e a Esquadra. A Divisão compreende por sua vez uma área operacional e uma área administrativa, enquanto que as Esquadras possuem apenas a vertente operacional, dispondo contudo de uma secretaria de apoio ao serviço operacional.

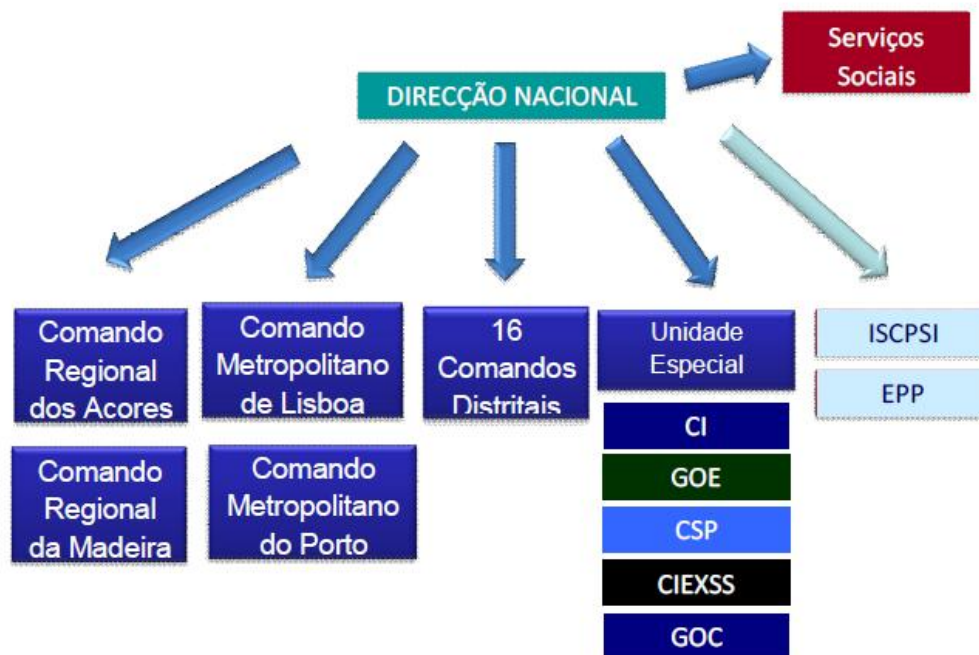
Figura 1 - Estrutura Geral da Direcção Nacional da PSP



Fonte: reproduzido de Gabinete de Estudos e Planeamento (2010).



Figura 2 - Estrutura Geral da PSP



Fonte: reproduzido de Gabinete de Estudos e Planeamento (2010).

Figura 3 - Estrutura Organizacional dos Comandos Territoriais



Fonte: reproduzido de Gabinete de Estudos e Planeamento (2010).

Atualmente, o dispositivo territorial dos Comandos da PSP é constituído por 57 Divisões e 425 Esquadras<sup>10</sup> (*vide* Quadro n.º 3), sendo que as Esquadras se classificam como de “competência genérica” - atendimento direto e ininterrupto ao cidadão, ou de “competência específica” - com funções que não de atendimento direto ao cidadão e mais específicas (limitadas a um objeto menos abrangente), nomeadamente, de investigação criminal, de intervenção e fiscalização policial, de trânsito e de segurança aeroportuária.

Os dois estabelecimentos de ensino responsáveis pela formação base (e não só, como mais à frente veremos) dos funcionários policiais, são o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a Escola Prática de Polícia (EPP), com enquadramento legal próprio, previsto, respetivamente, no Decreto-Lei n.º 275/2009, de 02 de Outubro e Decreto-Regulamentar n.º 26/2009, de 02 de Outubro.

O ISCPSP é um instituto superior de ensino universitário, onde se formam e se promove o aperfeiçoamento permanente dos Oficiais de Polícia (cargos de gestão) e se realizam, coordenam ou se colabora em projectos de investigação e desenvolvimento no domínio das ciências policiais. A EPP tem por missão formar, aperfeiçoar e atualizar os Agentes e Chefes de Polícia, bem como ministrar formação especializada a todo o efetivo policial.

Importa referenciar ainda a existência dos Serviços Sociais da PSP - pessoa colectiva pública, com estatuto próprio e, como tal, com um planeamento autónomo de atividades, que assegura uma variedade de serviços aos profissionais, desde “colónias de férias” ao estabelecimento de diversos protocolos com outras instituições, e para cujo financiamento todos os profissionais da PSP contribuem através de uma quotização mensal.

No que concerne ao ambiente interno da PSP, é condicionado pelo facto de constituir uma carreira especial, regida por normativos próprios, nomeadamente, o EPPSP<sup>11</sup> e o Regulamento Disciplinar (RD)<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Conforme Mapa de Pessoal previsto no Plano de Atividades da PSP para 2011.

<sup>11</sup> Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 199.

<sup>12</sup> Lei n.º 7/90, de 20 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 43.

Quadro n.º 3 - Dispositivo Territorial da PSP - 2011

Subunidades do dispositivo territorial dos Comandos Territoriais de Polícia																		
Estruturas dos Comandos Territoriais de Polícia	Divisões							Esquadras										
	Policial (*)	Trânsito	Investigação Criminal	Segurança Aeroportuária	Segurança a Instalações	Segurança a Transportes Públicos	Total	Policial (*)	Trânsito	Sinistralidade Rodoviária	Investigação Criminal	Intervenção e Fiscalização Policial	Segurança Aeroportuária	Segurança a Instalações	Segurança a Transportes Públicos	Segurança Ferroviária	Turismo	Total
Comandos Regionais de Polícia																		
Açores	3	—	—	1	—	—	4	23	3	—	3	3	3	—	—	—	—	35
Madeira	3	—	—	1	—	—	4	12	3	—	3	3	2	—	—	—	—	23
Comandos Metropolitanos de Polícia																		
Lisboa	12	1	1	1	1	1	17	75	15	1	17	14	2	9	4	—	2	139
Porto	8	1	1	1	—	—	11	38	8	1	10	10	1	—	—	1	1	70
Comandos Distritais de Polícia																		
Aveiro	2	—	—	—	—	—	2	6	2	—	2	2	—	—	—	—	—	12
Beja	—	—	—	—	—	—	0	2	1	—	1	1	—	—	—	—	—	5
Braga	2	—	—	—	—	—	2	5	2	—	2	2	—	—	—	—	—	11
Bragança	—	—	—	—	—	—	0	2	1	—	1	1	—	—	—	—	—	5
Castelo Branco	1	—	—	—	—	—	1	2	2	—	2	2	—	—	—	—	—	8
Coimbra	2	—	—	—	—	—	2	3	2	—	2	2	—	—	—	—	—	9
Évora	—	—	—	—	—	—	0	2	1	—	1	1	—	—	—	—	—	5
Faro	2	—	—	1	—	—	3	7	2	—	2	3	1	—	—	—	—	15
Guarda	—	—	—	—	—	—	0	2	1	—	1	1	—	—	—	—	—	5
Leiria	2	—	—	—	—	—	2	8	2	—	2	2	—	—	—	—	—	14
Portalegre	1	—	—	—	—	—	1	2	2	—	2	2	—	—	—	—	—	8
Santarém	2	—	—	—	—	—	2	7	2	—	2	2	—	—	—	—	—	13
Setúbal	4	—	—	—	—	—	4	14	4	—	4	4	—	—	—	—	—	26
Viana do Castelo	—	—	—	—	—	—	0	3	1	—	1	1	—	—	—	—	—	6
Vila Real	1	—	—	—	—	—	1	2	2	—	2	2	—	—	—	—	—	8
Viseu	1	—	—	—	—	—	1	2	2	—	2	2	—	—	—	—	—	8
Total	46	2	2	5	1	1	57	217	58	2	62	60	9	9	4	1	3	425
Fonte: Departamento de Recursos Humanos - DN/PSP.																		
Portaria n.º 2/2009, de 02 de Janeiro.																		
(*) Competência genérica																		
(a) Das 15 Esquadras, 1 é Esq.º de Apoio, 1 é Esq.º de Fiscalização Técnica e 1 é Esq.º de Motociclistas (Div.º Trânsito Lisboa).																		
(b) Das 2 Esquadras, 1 é Esq.º de Comando da Divisão (Div.º de Segurança Aeroportuária Lisboa).																		
(c) Das 9 Esquadras, 1 é Esq.º de Segurança e Controlo (Div.º Segurança a Instalações Lisboa).																		
(d) Das 10 Esquadras, 1 é Esq.º de Intervenção e Fiscalização de Trânsito (Div.º Trânsito Porto) e outra é Esq.º de Intervenção e Fiscalização Aeroportuária (Div.º Segurança Aeroportuária Porto).																		
(e) Das 3 Esquadras, 1 é Esq.º de Intervenção e Fiscalização Aeroportuária (Div.º Segurança Aeroportuária Faro).																		

Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento (2010).

## 1.2 - Principais serviços prestados

Quotidianamente, a PSP provê diversas ações de policiamento em distintos contextos sócio-demográficos, adotando estratégias e medidas de prevenção criminal adequadas a conseguir respostas objetivas aos problemas identificados<sup>13</sup>, o que se materializa, nomeadamente, nos seguintes serviços: patrulhamento (apeado, auto e ciclo) na via pública; atendimento ao cidadão nas Esquadras; atendimento específico de turistas nas Esquadras de Turismo; fiscalização rodoviária genérica e seletiva; manutenção da ordem pública; investigação da criminalidade; inativação de engenhos explosivos; licenciamento de uso e porte e detenção de armas e munições; fiscalização do fabrico, armazenamento, comercialização, uso e transporte de substâncias explosivas e equiparadas; licenciamento e fiscalização das atividades de segurança privada; segurança pessoal aos membros dos órgãos de soberania e de altas entidades nacionais ou estrangeiras; segurança às instalações diplomáticas estrangeiras em território nacional; segurança às infra-estruturas aeroportuárias; segurança nos espetáculos desportivos e equiparados; segurança em transportes públicos, sobretudo ferroviário e metropolitano; participação em missões de paz; cooperação na área da formação com países de língua oficial portuguesa; aplicação de programas especiais de policiamento e operações de policiamento sazonais, mormente direcionados para os designados grupos de risco, como sejam, os idosos, os comerciantes e a comunidade estudantil.

Verifica-se um (muito) alargado leque de serviços prestados pela PSP, sendo que a lista apresentada não é taxativa, ou seja, em função das necessidades e das estratégias adotadas, a PSP vê-se frequentemente confrontada com a necessidade de se adaptar e de formar os seus recursos humanos para fazer face às mutações sociais e internas.

---

<sup>13</sup> Conforme explanado no Plano de Atividades da PSP para 2011.



## CAPÍTULO 2 - IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E JUSTIFICAÇÃO DA SUA RELEVÂNCIA

A gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas influenciadores do comportamento, das atividades e do desempenho dos membros da organização, com o propósito de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Cabral-Cardoso, C. *et al.*, 2008). Ora, gerir/comandar funcionários policiais, mormente, uma Esquadra, com estes propósitos, pode revelar-se uma tarefa complexa para o respetivo Comandante (gestor).

A satisfação dos elementos face ao tipo de gestão do seu superior hierárquico pode determinar o rendimento do grupo e, consequentemente, a eficácia da ação policial mas, há aspetos cuja melhor gestão não está ao alcance do Comandante de Esquadra - efetivamente, à semelhança do que acontece na gestão das demais instituições e organizações públicas, os Comandantes de Esquadra têm de aceitar objetivos impostos superiormente e, muitas vezes, já impostos por organizações externas; operam em estruturas que lhes são impostas e as quais não podem adaptar; o sistema de carreiras está fora do seu controlo; e o limite temporal para a prossecução de objetivos tende a ser mais curto (Bower, 1997).

Muitos dos processos e práticas de gestão de recursos humanos na PSP carecem de decisões tomadas a um nível superior, nomeadamente, a gestão do recrutamento, da seleção, da colocação/distribuição do efectivo pelo dispositivo territorial e da formação que lhes é ministrada, processos com repercussões evidentes ao nível das atitudes e do desempenho, pelo que se impõe que as decisões sejam tomadas tendo em consideração todo um conjunto de variáveis relacionadas com a potencial força de trabalho.

Entre as orientações estratégicas da PSP para 2011, resultantes das políticas públicas de segurança traçadas pelo XVIII Governo Constitucional, tipificadas na Carta de Missão outorgada ao Diretor Nacional da PSP, em 18 de Junho de 2008 pelo Ministro da Administração Interna, para o período entre 25 de Março de 2008 e 25 de Março de 2011, constava o “melhorar a capacidade do dispositivo policial, reforçando os meios operacionais, nomeadamente através da implementação/optimização da nova estrutura orgânica” e o valorizar a “formação dos recursos humanos, desmaterializando atos e simplificando procedimentos”. A visão estratégica da PSP para o ano de 2011 vem realçar a pertinência do presente estudo, porquanto os vetores e eixos definidos no Plano de Atividades para 2011 (Gabinete de Estudos e Planeamento, 2010),

elaborado nos termos do art. 4.º da Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, incluem precisamente o “elevar o potencial humano”, definindo como eixos desse vetor “valorizar a motivação, competência e responsabilidade profissional”; e “garantir a qualidade”, vetor mediante o qual um dos eixos estabelecidos foi o “consolidar a qualidade do serviço prestado”. Resulta assim evidente a vontade de incrementar e promover a qualificação e o desenvolvimento humano dos profissionais da PSP e a qualidade dos serviços de polícia.

Efetivamente, o capital humano é decisivo para o funcionamento da PSP, pelo que se prevê no Plano de Atividades para 2011, a implementação de procedimentos e atividades decorrentes das conclusões retiradas do estudo elaborado no âmbito do projeto designado “Plano de Ação Estratégico para a área de Recursos Humanos” (PAERH). No âmbito deste projeto, criado em 01 de Março de 2009, foi analisada toda a estrutura da PSP, com o fim de elencar as dificuldades e os problemas decorrentes do normal funcionamento dos serviços de recursos humanos, tendo sido definidos como objetivos específicos: desenvolvimento de medidas promotoras da eficácia, eficiência e qualidade do serviço prestado; potenciar a optimização e racionalização dos recursos humanos e materiais; criação e implementação de uma rede comunicacional; uniformização de procedimentos; agilizar das relações de interdependência funcional; criação mecanismos de controlo e fiscalização<sup>14</sup>.

Os objetivos específicos do PAERH evidenciam a necessidade de se implementarem novas dinâmicas em matéria de recursos humanos. Não obstante, da análise efectuada aos mesmos objetivos, constata-se que as preocupações atuais relativas à gestão de recursos humanos são, eminentemente, de foro administrativo, na linha da gestão de pessoal, com medidas que não contemplam a análise aos processos de recursos humanos prévios ao ingresso dos funcionários na instituição, ou aos aspetos motivacionais que resultam das práticas de recursos humanos que sobre eles incidam. Estes aspetos afiguram-se-nos como um risco, uma vez que, mais que um profissional qualificado tecnicamente, uma organização como a PSP, com uma cultura muito própria, carece, mais do que isso, de pessoas com comportamentos e atitudes adequados à sua cultura, missão, visão e objetivos.

Os processos de recrutamento, seleção e formação atualmente em vigor na PSP têm permitido satisfazer as necessidades da Instituição. Questão diferente será dizer que têm permitido dotá-la dos recursos humanos mais satisfeitos, motivados e propensos a um desempenho optimizado.

---

<sup>14</sup> Despacho n.º 21/GDN/2010 - define os objetivos específicos a prosseguir no âmbito do Plano de Ação Estratégico para os Recursos Humanos da PSP, elaborado em 2009.

A gestão de recursos humanos implica preocupação com os proveitos do trabalho mas também com as pessoas, procurando produzir nestas um impacto positivo, sejam os trabalhadores ou os consumidores dos seus produtos ou serviços, sendo que o gestor tem ainda a responsabilidade de se preocupar com o bem-estar humano, ciente das necessárias relações positivas entre satisfação e desempenho, sendo a satisfação no trabalho um importante contributo para um desempenho positivo (Gomes *et al.*, 2009).

Fatores essencialmente relacionados com o perfil dos candidatos a recrutar e selecionar, nomeadamente, a definição do perfil mais adequado por forma a que os mesmos tragam para a instituição a mais valia que se deseja, no qual se incluem a imposição de uma idade limite para efeitos de acesso ao concurso de ingresso na carreira policial e uma idade mínima que se nos afigura baixa face à difícil identificação das atitudes e do nível de desenvolvimento moral que cada elemento policial deve transportar consigo, ou seja, com as características da personalidade, conduzem a uma situação de desajustamento e de inequidade/desequilíbrio entre as expectativas dos funcionários policiais e a realidade vivida, resultando inclusive em prejuízo para a vida pessoal e profissional, com repercussões inevitáveis no desempenho profissional.

Para o desequilíbrio entre a vida profissional e a pessoal contribui também o facto de os processos de recrutamento e seleção ocorrerem a nível nacional, o mesmo acontecendo com a primeira colocação no dispositivo territorial, sujeitando os funcionários a colocações distantes do seu local de residência originária/colocação desejada<sup>15</sup>. A este factor acrescerá o fraco conhecimento da realidade socioprofissional entre os recrutados e selecionados para ingresso na carreira policial; a impossibilidade de aplicar todo o potencial individual, capacidades e habilitações no exercício da actividade profissional; a dificuldade em ministrar em tempo oportuno a formação necessária aos funcionários policiais e de a valorizar com aplicação oportuna dos conhecimentos adquiridos; entre outros.

Conforme referem Carrapeto e Fonseca (2005, p. 267), “o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada é um fator determinante para o desempenho individual e organizacional”, duas vertentes da vida de cada indivíduo cuja conjugação se afigura uma tarefa de difícil execução, sendo que, quando uma delas se torna demasiado problemática, a outra tende a ser, necessariamente, relegada para segundo plano. Carvalho e Oziléa (2001, p. 122) expressam esta dialética numa frase muito elucidativa - “... a preocupação excessiva com a

---

<sup>15</sup> Entenda-se a “residência originária” como a residência que o profissional tinha antes de, por motivos colocação profissional, ter de passar a viver numa outra, e à qual desejaria voltar.



profissão leva o indivíduo a uma má qualidade na sua vida emocional, pois vive sob pressão psicológica”.

Face ao exposto afigurou-se-nos necessário investigar/explorar qual o estado de espírito dos funcionários com funções policiais, no sentido de perceber as perspetivas, atitudes, sentimentos e preocupações dessa comunidade em relação à forma como se processa o recrutamento, a seleção, a formação e a avaliação de desempenho ao nível da instituição que integram, aferindo da necessidade de se alterarem aspetos desses processos, com vista a conferir maior capacidade produtiva aos elementos policiais e, simultaneamente, melhorar o rendimento do grupo, a sua satisfação e a satisfação da comunidade para com o mesmo, lançando pistas sobre (desejáveis) futuras mudanças e novos caminhos que podem contribuir para melhorar a situação atual. Importava aceder aos aspetos identificados como mais relevantes para perceber também os seus reflexos na atividade policial. Para este efeito revelou-se importante, desde logo, rever o estado da arte sobre os tópicos centrais a abordar no trabalho.

## **2.1 - O Recrutamento e a seleção - Ingresso e progressão na carreira policial**

Se nos cingirmos ao conceito que vigora presentemente na Administração Pública, o recrutamento consiste no conjunto de operações tendentes à satisfação das necessidades de pessoal dos serviços e organismos da Administração Pública, sendo que, quando se verificar que é insuficiente o número de trabalhadores em funções, o órgão ou serviço pode promover o recrutamento dos necessários à ocupação dos postos de trabalho em causa. O recrutamento (interno) serve também para corresponder à satisfação das expectativas profissionais dos seus funcionários e agentes, criando condições para o acesso no próprio serviço ou organismo ou em serviço ou organismo diferente<sup>16</sup>. Não obstante, de acordo com Taylor e Collins (2000), o recrutamento consiste no conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com o objetivo fundamental de identificação de um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa. Já segundo Idalberto Chiavenato, o recrutamento corresponde ao conjunto de “procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” ou, ainda, “é o sistema de informação pelo qual a organização

---

<sup>16</sup> Conforme disposto na Lei 12-A/2008, 27 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 41.

divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher” (Chiavenato, citado por Macedo, 1989, p.6). Por recrutamento entende-se, também, o “processo de identificar e atrair um grupo de candidatos, dos quais mais tarde se selecionará algum para receber a oferta de emprego” (Martins, 1997, p.37).

Em suma, o objetivo do recrutamento é angariar o maior número de candidatos no sentido de se poder, depois, selecionar, de entre eles, os que apresentam melhores características para o posto de trabalho a ocupar. Assim, a eficácia do recrutamento depende, também, da dimensão do contingente de candidatos, o qual deverá ser suficiente para um adequado/exigente processo de seleção, tanto mais que este processo visa precisamente um conjunto de candidatos em quantidade e qualidade aceitável, de modo a que a posterior escolha definitiva do pessoal que vai ocupar o cargo ou a função em causa, seja a mais acertada (Santos, 1965).

O recrutamento tornar-se-á tanto mais difícil se, por um lado, não for feita uma análise cuidada e minuciosa dos lugares a preencher e, por outro lado, não estiverem bem definidos os perfis profissionais e comportamentais necessários aos postos de trabalho e aos objetivos que as instituições pretendem realizar (Nunes, 2000). Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam das pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa e, para esse efeito, impõe-se um sistema de recrutamento eficaz, só possível através de uma análise e avaliação de funções, suscetíveis de proporcionarem conhecimentos concretos sobre os postos de trabalho, de determinar a sua importância relativa, e tendentes à determinação do conteúdo funcional - ponto de referência para as operações de recrutamento e seleção (Rocha, 2000).

Apesar dos consideráveis custos inerentes, o recrutamento assume assim um elevado potencial de utilidade, na medida em que a aquisição de recursos humanos que não ofereçam garantias na prossecução dos objetivos perspectivados e pretendidos resultará sempre num maior prejuízo/despesa (Lavoëgie, 1983). Um recrutamento eficaz constitui um passo importante em direção a um serviço eficiente Ermer (1978).

Impõe-se, então, face à importância inquestionável do processo de recrutamento, levantar a questão sobre quantos indivíduos não chegam a concorrer à PSP pela ideia que concebem sobre a Instituição ou mesmo pelo desconhecimento desta, na medida em que “a qualidade do recrutamento decorre, parcialmente (...) da reputação da empresa enquanto empregador” (Cunha *et al.*, 2010, p. 189). Alguns candidatos (...) formam expectativas irrealistas acerca da empresa e das funções a concurso, o que pode resultar, mais tarde, em expectativas

defraudadas, na quebra do contrato psicológico, na desmotivação e no fraco desempenho, entre outras (Robinson, 1996).

Diversos indivíduos, por exemplo, ao terem conhecimento de que a espera até conseguirem colocação para determinados Comandos é, muito provavelmente, longa, não chegam sequer a concorrer. De igual modo, tantos outros concorrem sem terem conhecimento dessa probabilidade, acontecendo depois a frustração de expectativas e as consequências decorrentes. Acresce que “a redução de custos pode ser consubstanciada se o recrutamento ... proporcionar aos candidatos informação abundante e realista, evitando expectativas que, por serem posteriormente goradas, podem suscitar desmotivação e/ou abandono precoce” (Cunha *et al*, 2010, p. 195).

Face ao exposto, entre outras medidas, um maior recurso às páginas Web, como fonte de informação e de recrutamento, poderá assumir especial interesse, conforme vem demonstrando o cada vez maior número de empresas que o fazem (Simón, 2002).

Nos termos do art. 37.º do EPPSP<sup>17</sup>, os funcionários com funções policiais encontram-se agrupados nas carreiras de Oficial de polícia, de Chefe e de Agente de polícia, sendo que essas carreiras se desenvolvem por categorias. Por sua vez, a estrutura hierárquica de categorias, por ordem crescente, é a seguinte: Agente, Agente Principal, Chefe, Chefe Principal, Subcomissário, Comissário, Subintendente, Intendente, Superintendente e Superintendente Chefe, conforme art. 41.º do mesmo diploma legal.

Na PSP, por força do seu enquadramento na Administração Pública, vigora (exceção feita aos cargos dirigentes, nomeados em comissão de serviço) o princípio do mérito, com vista à observância da igualdade de oportunidades, razão pela qual o concurso é a regra enquanto mecanismo que possibilita o acesso e cujo procedimento consta da Lei que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas<sup>18</sup>.

O ingresso nas carreiras de Oficial e de Agente de Polícia depende, nos termos do n.º 1 do art. 43.º do EPPSP, “da reunião dos requisitos previstos na legislação que regule as condições de acesso ao Curso de Formação de Oficiais de Polícia e ao Curso de Formação de Agentes”. Quanto ao recrutamento para ingresso na carreira de Chefe de polícia é feito, nos termos do n.º 2 do mesmo artigo, “exclusivamente de entre pessoal da carreira de Agente de polícia”.

---

<sup>17</sup>Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 199.

<sup>18</sup> Lei 12-A/2008, 27 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 41.

Nos termos do art. 44.º do EPPSP, as categorias de ingresso são, para a carreira de Oficial de Polícia, a de Subcomissário (para o pessoal habilitado com o curso adequado ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna) (n.º 1, alínea a); a de Chefe (para o pessoal policial habilitado com curso adequado ministrado na Escola Prática de Polícia) (n.º 1, alínea b); e a de Agente (para o pessoal habilitado com curso adequado ministrado na Escola Prática de Polícia) (n.º 1, alínea c).

O recrutamento para categoria superior da respetiva carreira faz-se, nos termos do art. 45.º do Estatuto acima referido, dependendo da “existência de posto de trabalho no mapa de pessoal, da aprovação em concurso ou curso específico e da verificação dos pré-requisitos gerais e respetiva ponderação”. Nos termos do n.º 2 do mesmo artigo, os pré-requisitos e respetiva ponderação respeitam à experiência; ao desempenho; à competência técnica ponderada pela verificação da aquisição de um mínimo de créditos de formação geral e especializada, pela obtenção da pontuação mínima em provas de avaliação de tiro policial, nos 24 meses anteriores e pela obtenção da pontuação mínima em provas de avaliação da aptidão física, nos 24 meses anteriores; à classe de comportamento, ponderada de acordo com as regras previstas no Estatuto Disciplinar; e ao exercício específico de funções.

Refira-se que o recrutamento dos Agentes policiais (carreira mais representativa do efetivo policial) é feito, nos termos dos requisitos de admissão ao respetivo Curso<sup>19</sup>, aquando do seu ingresso na instituição (recrutamento externo) após concurso aberto a todos os indivíduos que, até ao último dia do prazo para entrega de candidaturas tenham mais de 19 anos de idade e ainda não tenham completado os 27, tenham pelo menos 1,60 m ou 1,65 m de altura consoante sejam do sexo feminino ou masculino, possuam a robustez física e o perfil psicológico indispensáveis ao exercício da função, sejam detentores do 12.º ano de escolaridade ou equivalente, tenham cumprido as leis de vacinação obrigatória, não tenham sofrido sanção penal inibidora do exercício da função, tenham bom comportamento moral e civil, não tenham reprovado mais do que uma vez em anterior curso de formação de agentes ou não tenham sido eliminados por mérito ou sanção disciplinar, não estejam abrangidos pelo estatuto de objetor de consciência, tenham cumprido os deveres militares, no caso de ter cumprido ou estar a cumprir o serviço militar, estejam classificados na 1.ª ou 2.ª classes de comportamento, não estejam inibidos do exercício de funções públicas ou interditos do exercício das funções para que se candidatam. Daqui resulta, assim, já um perfil inicial desejado nos candidatos, faltando,

---

<sup>19</sup> Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril. *Diário da República*, I.ª Série, 2.º Suplemento, n.º 82 - define os requisitos de admissão ao Curso de Formação de Agentes da Polícia de Segurança Pública (PSP), e regulamenta a tramitação do respetivo procedimento concursal.

contudo, a análise das características necessárias ao exercício das funções propriamente ditas, ou seja, a determinação das competências, capacidades, aptidões, esforços e qualificações necessárias para as executar, relativamente às quais serão, para a fase de seleção, determinadas cotações mínimas e/ou pontuações globais num conjunto de indicadores (Cunha *et al.*, 2010).

No que concerne aos métodos de recrutamento a opção da instituição tem recaído, por motivos que se prenderão, principalmente, com os escassos recursos financeiros, na parca divulgação da abertura do concurso, mormente através da publicação no Diário da República e da sua divulgação através da Internet, bem como a escassa publicitação através de órgãos de comunicação social. A estes mecanismos formais acresce, naturalmente, a divulgação informal através de quem tem conhecimento do concurso.

Após admissão a concurso, todos os candidatos são sujeitos a diversos métodos de seleção, designadamente, a testes físicos, de conhecimentos, de avaliação psicológica, entrevista profissional de seleção e exame médico, todos eles de carácter eliminatório. Os selecionados ingressam então num Curso de Formação<sup>20</sup> de carácter geral e abrangente que dura cerca de 9 meses, por ordem de classificação, até ao número de vagas fixadas - esta será a sua formação inicial e decorrerá com recurso à modalidade de emprego público por tempo determinado em regime de nomeação transitória (art. 5.º, n.º 1, da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril).

Após a conclusão do Curso de Formação, com aproveitamento, os formandos assumem o estatuto de Agentes e iniciam o desempenho de funções nos termos previstos nos arts. 10.º e 11.º da Lei 12-A/2008, ao abrigo de um regime probatório de um ano, findo o qual são nomeados definitivamente na modalidade de emprego público por tempo indeterminado em regime de nomeação definitiva (art. 5.º, n.º 2, da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril), sendo colocados em Esquadras de competência genérica onde existam vagas/necessidades, seguindo-se o critério da melhor classificação no final do curso para as preferências na colocação. Daí em diante, à medida que forem abrindo concursos internos para ingresso em diferentes serviços/unidades, desde que reúnam os requisitos para admissão ao concurso respectivo, os elementos policiais são novamente submetidos a testes específicos adaptados às novas funções que poderão vir a desempenhar.

Caso não venham a concorrer a qualquer outro serviço após a conclusão do Curso de Formação de Agentes, e mantendo-se nas Esquadras de competência genérica, os elementos

---

<sup>20</sup> Despacho n.º 39/GDN/2010 - aprova o regulamento de frequência e avaliação do Curso de Formação de Agentes da Polícia de Segurança Pública, bem como o respetivo plano de estudos.

policiais são geridos pelo Comandante de Esquadra, que os coloca no serviço que entender mais conveniente, dentro de um dado grau de autonomia que lhe assiste.

Para além da progressão vertical na carreira, os elementos policiais têm então ainda a possibilidade de concorrerem, dentro da mesma classe, a diferentes serviços/unidades da PSP, o que lhes permitirá nova formação específica, desempenho de novas funções e, na maioria dos casos, um aumento salarial.

De salientar que a avaliação formal de desempenho dos funcionários é hoje fator considerado em praticamente todos os concursos internos da PSP, quer os que permitem a progressão vertical, quer os que permitem a horizontal, sendo definido a cada concurso o seu peso na nota final.

Findo o processo de recrutamento, é provável que se chegue a um número de candidatos superior ao número de vagas de trabalho. Torna-se então necessária uma decisão acerca de quais os candidatos que devem ocupar os lugares em aberto, pelo que se impõe um novo processo de triagem dos recursos humanos admitidos na fase de recrutamento, denominado por seleção, processo este susceptível de englobar múltiplos métodos e técnicas.

A aceção de seleção que atualmente se encontra consagrada na Administração Pública corresponde ao conjunto de operações que, no âmbito do processo de recrutamento e recorrendo a métodos e técnicas adequados, permitem, após submissão dos candidatos a provas de diferente índole, avaliar e classificar os mesmos segundo as aptidões e capacidades indispensáveis para o exercício de determinada função<sup>21</sup>.

Para Cunha *et al.* (2010, p. 232), “a seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraidias”. Comparam-se os perfis dos candidatos com as exigências dos cargos/funções, cujo ajuste é o ideal, recorrendo-se à análise de funções para definir o conteúdo das mesmas e a técnicas ou métodos de selecção para determinar as características desejadas nos candidatos (Rocha, 2010).

A análise de funções consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre o conjunto de tarefas e de operações que uma pessoa e/ou um grupo devam realizar no âmbito do seu trabalho (Brannick & Levine, 2002), encontrando-se no princípio da avaliação de desempenho, assim como do recrutamento e da selecção. Pode fornecer informações essenciais para a tomada de decisões no âmbito destes e no âmbito do

---

<sup>21</sup> Conforme disposto na Lei 12-A/2008, 27 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 41.

planeamento de recursos humanos, da formação e desenvolvimento, do planeamento de carreiras e da compensação, sendo que as funções equivalem a padrões comportamentais pré-estabelecidos (Cunha *et al.*, 2010).

Numa perspetiva policial, Soeiro (1997) refere que a seleção é o processo pelo qual, depois de comparadas as características e exigências específicas dos candidatos recrutados com as do posto a preencher, são escolhidos os mais capazes para o desempenho das funções pretendidas com o maior grau possível de satisfação para o próprio e para a organização - “o trabalho não só deve ser produtivo, como deve ter sentido para o Homem” (Nunes, 2000, p. 45). As diversas fases deste processo de eleição ou de gestão fundamental surgem como um conjunto de provas que os candidatos têm de superar, tendo em consideração um conjunto de fatores/critérios de seleção e que mais não são do que atributos pessoais que vão desde traços de personalidade a conhecimentos técnicos (Cunha *et al.*, 2010), que constituem uma referência e que permitem ordenar os diversos candidatos que concorrem para uma função específica.

É através dos métodos de seleção (entrevistas, inventários de personalidade, etc) que se irão avaliar os candidatos à luz dos critérios de seleção, recolhendo a informação que permitirá consubstanciar a probabilidade de um bom ou mau desempenho futuro (Cunha *et al.*, 2010).

Uma adequada política de seleção de recursos humanos afetará os resultados da organização a longo prazo, uma vez que um esforço de seleção cuidado pode produzir rendimentos extraordinários sobre o valor acrescentado (Martins, 1997) e, por oposição, uma seleção pouco cuidada resultará em graves consequências para a satisfação, motivação, desempenho e produtividade dos trabalhadores, tais como: o retrabalho, já que a pessoa contratada não terá o perfil para o cargo; dinheiro e tempo de formação dispendido na pessoa errada; tempo dos supervisores a orientar o recém-contratado; e processo de tarefas com falta de fluidez, visto que o novo colaborador não terá o perfil adequado ao desempenho desejado.

Apenas uma seleção de pessoas abertas à mudança permitirá fomentar o seu rendimento enquanto recursos humanos face às exigências que resultam das mudanças das envolventes, das próprias pessoas e da natureza do trabalho (Cunha *et al.*, 2010). Daqui decorre a necessidade de os métodos e técnicas de seleção utilizados serem preditores do desempenho e sucesso dos candidatos.

O processo de seleção, em si mesmo, culmina com a admissão do candidato no posto de trabalho e a sua integração na organização que o acolhe, sendo que uma má seleção não é definida unicamente com a captação dos indivíduos que não deveriam ter sido selecionados,

mas também com a não admissão daqueles que demonstraram qualidades, deixando-os fora da organização. É, assim, essencial que os critérios e os métodos de seleção sejam os mais adequados e preditivos do desempenho futuro, atendendo às funções a executar.

Há diversos instrumentos de seleção passíveis de serem aplicados no respetivo processo. Cunha *et al.* (2010) destacam os inventários de personalidade, os testes de capacidades cognitivas, os testes de conhecimento, os testes de capacidades físicas, motoras e perceptuais, as referências e os testes de consumo de drogas - todos estes atualmente aplicados pela PSP - bem como as simulações, os *biodata*, a análise do curriculum vitae e as cartas de recomendação. Destes, por força do art. 53.º da Lei 12-A/2008, as provas de conhecimento e a avaliação psicológica, são de aplicação obrigatória aquando do processo de seleção de candidatos à carreira de Agentes da PSP. Acrescem a estes, no caso da PSP, conforme disposto na Portaria n.º 236-A/2010<sup>22</sup>, de 28 de Abril, alguns dos métodos de seleção facultativos previstos na Portaria n.º 83-A/2009<sup>23</sup>, de 22 de Janeiro, designadamente, as provas físicas, a inspeção médica e a entrevista profissional de seleção (conforme art. 6.º da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril).

Nos termos do Manual do Candidato ao Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Agentes (2010), todas as provas/exames de seleção para o Curso são eliminatórias. As provas físicas visam avaliar o desenvolvimento e a destreza física dos candidatos, bem como a sua capacidade e resistência para a função policial. São constituídas por um conjunto de sete provas, apresentadas no Quadro n.º 4, todas elas de carácter eliminatório. O resultado das provas físicas traduz-se na classificação de “Apto” ou “Inapto” e os resultados nos últimos concursos não têm sido satisfatórios, com mais de metade dos candidatos admitidos a concurso a não concluírem estas provas.

Todos os exercícios são eliminatórios, desde que não executados nas condições exigidas, sendo o candidato excluído do concurso logo que deixe de realizar um deles, esgotadas as tentativas permitidas.

---

<sup>22</sup> Portaria n.º 236-A/2010, de 22 de Janeiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 82 - define os requisitos de admissão ao Curso de Formação de Agentes da Polícia de Segurança Pública.

<sup>23</sup> Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro. *Diário da República*, I.ª Série, Suplemento, n.º 15 - regulamenta a tramitação do procedimento concursal nos termos do n.º 2 do artigo 54.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.



Quadro n.º 4 - Provas Físicas de Acesso ao Curso de Formação de Agentes da PSP

Prova	Marca/Tempo		Tentativas
	Masculino	Feminino	
Corrida de 100m planos	14,80 s	16,80 s	2 tentativas
Salto em comprimento, s/ corrida	2,00 m	1,80 m	3 tentativas
Salto do muro, sem apoio	1,00 m	0,80 m	3 tentativas (duas com êxito)
Flexões de braços na trave	3	—	2 tentativas
Extensões de braços no solo	—	12	2 tentativas
Flexões de tronco à frente em 45 s	30	25	2 tentativas
Corrida de 1000m planos	3 min 40 s	4 min 35 s	1 tentativa

Fonte: Manual do Candidato ao Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Agentes (2010).

Com as provas de avaliação psicológica procura-se avaliar aptidões, características de personalidade e competências dos candidatos e estabelecer a adequação às exigências das funções policiais, tendo como referência as atribuições da PSP. São valoradas em “Elevado”, “Bom”, “Suficiente”, “Reduzido” e “Insuficiente”, a que correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores, sendo a sua ponderação, para a lista de ordenação final, de 25%.

As provas de conhecimentos destinam-se a avaliar os conhecimentos académicos dos candidatos ao nível da língua portuguesa e dos conhecimentos relativos ao exercício da cidadania. De natureza teórica, revestem a forma escrita e podem ser constituídas por questões de resposta condicionada, de lacuna, de escolha múltipla ou de pergunta direta. A bibliografia e/ou a legislação necessárias à preparação para a prova de conhecimentos são indicadas no aviso de abertura do procedimento concursal. Esta prova é classificada na escala de 0 a 20 valores, sendo necessário obter, no mínimo, 9.5, e a sua ponderação para a lista de ordenação final é de 50%.

O exame médico é realizado por um profissional contratado pela PSP e tem por objetivo avaliar o estado de saúde física e mental dos candidatos, tendo em conta a especificidade da função policial. O resultado do exame médico é expresso pela classificação de “Apto” ou “Inapto”.

Com a entrevista profissional de seleção procura-se avaliar, objetiva e sistematicamente, a experiência profissional e aspetos comportamentais evidenciados durante a interação estabelecida entre os entrevistadores e o entrevistado, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal. A entrevista profissional de seleção é realizada, pelo menos, por dois entrevistadores, com formação prévia para esse efeito, sendo um deles, sempre que possível, psicólogo da Divisão de Psicologia da PSP.

A entrevista profissional é avaliada em “Elevado”, “Bom”, “Suficiente”, “Reduzido” e “Insuficiente”, a que correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores, sendo a sua ponderação, para a lista de ordenação final, de 25%.

### **2.1.1 - A influência do recrutamento e da seleção na atividade policial**

Os processos de recrutamento e de seleção devem ser detalhadamente planeados, com a preocupação primordial de definição clara dos aspetos tidos como essenciais e a serem considerados em qualquer processo desta natureza para um serviço tão específico como o de polícia (Mendes; Oliveira; Pereira & Torres, 1995). Diferentes estratégias requerem diferentes práticas de seleção, sob pena de não serem alcançados os objetivos estratégicos (Cunha *et al.*, 2010).

Por regra, os objetivos gerais de um processo de seleção são o melhor desempenho, a progressão na carreira, o evitar a ocorrência de comportamentos disfuncionais, o aproveitamento da formação, assim como a redução dos níveis de absentismo e de *turnover*. Com maior ou menor incidência em cada um destes objetivos consoante a estratégia traçada, observa-se que a própria perceção dos candidatos relativamente às práticas de seleção devem ser tidas em conta na medida em que estas podem demovê-los de se candidatarem ao lugar, bem como a pronunciarem-se negativamente sobre a instituição, denegrindo a imagem institucional e demovendo outros potenciais candidatos (Cunha *et al.*, 2010).

A identificação do perfil ideal dos polícias é algo específico tanto a cada tipo de serviço, como ao lugar que os mesmos ocupam na hierarquia institucional, uma vez que, cada um deles, tem o seu campo de ação, a sua especificidade. Por outro lado, os requisitos devem versar não apenas sobre os aspetos técnicos associados à função, mas também sobre os aspetos que se prendem com a “identificação das atitudes e do nível de desenvolvimento moral que cada

elemento policial transporta consigo” (Soeiro, 1997, p. 123), ou seja, com as características da personalidade.

A reconhecida importância da personalidade dos elementos policiais no desempenho e sucesso do seu trabalho, realça a imprescindibilidade de escolher e aplicar um conjunto de técnicas de seleção que permita avaliar os aspetos relacionados com a estrutura dessa personalidade, evitando a ocorrência de comportamentos indesejáveis (componentes patológicas) ao respetivo serviço e favorecendo a captação de recursos humanos de qualidade, cientes de que uma possibilidade para o sucesso das organizações é a seleção de candidatos com elevado capital psicológico e propensos a criar, desenvolver e manter relações de confiança e cooperação (Cunha *et al.*, 2010). Entre os métodos mais usuais<sup>24</sup>, destacam-se as provas psicológicas: de aptidão ou de personalidade (vulgarmente intituladas de testes psicotécnicos), as provas profissionais ou de conhecimentos específicos<sup>25</sup> e as entrevistas<sup>26</sup> (Faria, 1999).

Quaisquer que sejam os métodos a utilizar, é fundamental que acarretem validade preditiva relativamente ao desempenho no cargo a ocupar, visando a utilidade de reduzir a margem de erro, em especial no que concerne, no caso da PSP, às más contratações que, num país com uma política restritiva de despedimentos como Portugal, tem consequências negativas, por vezes, sem solução (Cunha, *et al.*, 2010).

Os comportamentos, para além de refletirem as atitudes (dos polícias), expressam o seu respeito pelas normas sociais vigentes. “É fundamental que o método de seleção incorpore um conjunto de indicadores que permitam contextualizar os resultados padronizados pelos testes de avaliação em termos de comportamentos específicos, face ao tipo de relações que os indivíduos estabelecem com determinados objetos sociais e descrevem situações relevantes para o desempenho da função: por exemplo, a seleção de indivíduos que apresentem atitudes fortemente negativas perante outros grupos étnicos (...); esta atitude vai originar mais tarde no desempenho da função comportamentos discriminatórios (por vezes agressivos ou violentos), face a indivíduos desses mesmos grupos” (Soeiro, 1997, p.123).

Os efeitos dos processos de recrutamento e de seleção de pessoal através de estratégias criteriosas só se identificam, de forma clara, a médio prazo, já que são necessários alguns anos até que os elementos policiais recrutados e devidamente selecionados possam influenciar o

---

<sup>24</sup> Face à complexidade do ser humano, não se afigura possível falar em métodos de avaliação perfeitos e seguros.

<sup>25</sup> Visam avaliar os níveis de conhecimentos académicos e profissionais exigíveis e adequados ao exercício de determinada função.

<sup>26</sup> É um método que oferece a oportunidade de: conhecer pessoalmente os candidatos; colocar-lhes algumas questões cujas respostas as restantes provas não possibilitam obter; formular juízos sobre o entusiasmo e inteligência dos candidatos e averiguar aspetos subjetivos da pessoa, como sejam expressões faciais, aparência, nervosismo, entre outros.

funcionamento da actividade organizacional/policial. E mais moroso será o seu efeito na transformação da imagem que é transmitida para o cidadão, comunicação social e outras instituições. Não obstante, é certo que a estratégia de recrutamento e seleção se refletirá, em termos organizacionais, na qualidade dos elementos policiais aquando do seu desempenho profissional (Soeiro, 1997). É nesta medida que urge a necessidade da abordagem da ciência pragmática (Anderson *et al.*, 2004) no que à seleção (e demais práticas de gestão de recursos humanos) diz respeito, aliando o valor prático ao rigor metodológico e permitindo os métodos e critérios de seleção com maior poder preditivo. Esta abordagem deve ocorrer com preocupação pela justiça nos processos, ao nível distributivo, procedimental e interacional, porquanto da percepção da mesma decorrerá maior motivação, desempenho e empenhamento dos selecionados nas funções que vierem a desempenhar, bem como no relacionamento destes com a instituição e com as respetivas chefias (Cunha *et al.*, 2010).

Para que a PSP tenha a possibilidade de maximizar o seu potencial humano, a preocupação com a qualidade não deve, porém, limitar-se ao momento da escolha dos recursos humanos - recrutamento e seleção. Urge não olvidar os aspetos relativos ao desenvolvimento dos elementos policiais, através de uma formação adequada e de uma política de compensação em função do desempenho, mormente, aquando da avaliação de desempenho.

## **2.2 - A Formação (na PSP) como fator de rentabilização de recursos humanos**

Para as organizações atuais, o conhecimento e a velocidade são chaves para o sucesso (Davenport & Prusak, 1998, Fine, 1998, in Baird, Griffin & Henderson, 2003), devendo o conhecimento ser captado/apreendido, consolidado, organizado, transferido/transmitido e aplicado com maior rapidez e competência do que nunca, com vista à melhor performance organizacional e individual (Nonaka & Takeuchi, 1995 in Baird, Griffin & Henderson, 2003).

Pese embora a necessidade de assimilar e aplicar o conhecimento e a informação mais rápido do que nunca, o tempo para pesquisar, refletir e aprender é cada vez mais escasso. Um dos desafios da gestão dos recursos humanos é, assim, ajudar os indivíduos e as organizações a aprender de forma contínua e aplicar o que aprendem rapidamente, dentro dos apertados condicionalismos de tempo e de recursos. Para vencer este desafio, é preciso integrar a aprendizagem no ritmo acelerado do trabalho (Baird, Griffin & Henderson, 2003).

A aquisição de conhecimentos, competências, capacidades e atitudes que permitam definir, analisar e resolver problemas reveste-se de extrema importância na valorização e rentabilização dos recursos humanos, favorecendo o desempenho e elevando a produtividade, impondo-se compreender que o fim último de uma qualquer organização é servir um dado mercado e que a formação é um dos “modos de satisfazer as exigências e necessidades de uma instituição” (Cabaço, 1997, p. 93).

A formação funciona como um meio de ultrapassar ou antecipar uma quebra no desempenho dos indivíduos que integram uma instituição mas, também, como uma forma de melhorar esse desempenho com vista à maior eficiência (Fernandes, 2001).

No caso concreto de Portugal, a formação tem registado uma evolução considerável nos últimos anos, depois de um período em que os fundos estruturais para o financiamento da formação profissional proporcionaram um aumento exponencial no volume de horas ministradas, entrando-se numa fase em que um elevado número de empresas encara de facto a formação como um investimento (Buckley, 1998).

No que concerne à PSP, a qualidade do serviço policial e a melhoria dos processos e dos métodos de policiamento, à semelhança dos demais serviços da Administração Pública, assentam cada vez mais no desempenho e na avaliação por objetivos, assim como na modernização da instituição, daqui ressaltando a particular importância do modelo de formação dos seus funcionários enquanto instrumento que permite alcançar tais propósitos. Assim, também a PSP, onde a formação é entendida como sendo “um processo ao longo do qual decorrerá a aquisição e/ou desenvolvimento de competências, atitudes, conhecimentos e comportamentos” (Ferreira, 2000, p.18), se vê “obrigada” a ministrar formação a todo o seu efetivo de modo a fazer face às diversas solicitações que o cidadão comum e a nova criminalidade impõem.

Nos termos do seu Plano de Atividades para 2011, “a estratégia formativa da PSP visa a prossecução de um programa coerente e integrado, com padrões de qualidade e rigor, cujas manifestações mais significativas são a acreditação e a certificação da PSP e dos cursos nela ministrados” (Gabinete de Estudos e Planeamento, 2010). A PSP considera a via da formação, mormente na vertente técnico-policial, e qualificação dos serviços e dos funcionários, a par do uso das novas tecnologias, como a mais adequada a alcançar um melhor desempenho e excelência no cumprimento da missão. Afigura-se feliz esta estratégia porquanto alguns atributos

e comportamentos dos indivíduos são susceptíveis de desenvolvimento através do recurso a processos de formação e desenvolvimento (Cunha *et al.*, 2010).

A formação consiste num “conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cabrera, 2006, p.168), “que contribui para a competência profissional e cujos resultados são mensuráveis (...) independentemente de se desenrolar em escolaridade, em estágio sob orientação pedagógica ou em meio operacional efetivo” (Antunes, 2000, p. 12).

No sentido pedagógico, “formação equivale a educação, no sentido de desenvolvimento das qualidades latentes, embora acentuando aspetos atinentes à sua estrutura e organização, visando preparar alguém para uma função e para as tarefas que a compõem” (Antunes, 1997, p. 23). Mas a formação ocorre a um ritmo mais rápido, sendo os conteúdos ministrados orientados para competências muito específicas, com vista ao desenvolvimento organizacional através dos indivíduos (Cunha *et al.*, 2010). Assim, com a formação, pretende-se ir mais além do que o simples âmbito dos conceitos de “instruir”<sup>27</sup> e de “ensinar”<sup>28</sup>.

Os conhecimentos académicos não são condição única para o exercício de uma atividade profissional. A consciência de que se os pode aplicar da forma mais adequada e eficaz, evidencia a necessidade de formar o indivíduo, atuando ao nível da atitude, de modo a que o mesmo integre os conhecimentos nos atos concretos da profissão e crie características de adaptação permanente a todas e quaisquer mudanças e a tudo o que, de novo, for surgindo (Valente, 1997), como complemento à educação, que visa “apenas” o indivíduo, sem ligação a qualquer contexto específico que não o da integração na sociedade (Cunha *et al.*, 2010).

Por vezes chamada de “processo de aculturação” (Lesne, 1984, p.23), a formação pode ser ainda (em alguns casos) entendida como um “processo pelo qual um ser biológico é transformado em sujeito de uma determinada cultura. Sob a sua ação (...) o indivíduo vai adquirindo progressivamente uma identidade social e cultural específica, em relação com o meio em que se acha colocado” (Lesne, 1984, p. 22).

A formação, *lato senso*, tratando-se de “um investimento planeado sistematicamente para o desenvolvimento dos conhecimentos, aptidões e atitudes de que um indivíduo necessita para

---

<sup>27</sup> Quando se fala em “instrução” parte-se do pressuposto de que “os alunos são preparados para tarefas concretas, que passam a ser capazes de repetir após imitarem os mestres instrutores” (Valente, 1997, p.51).

<sup>28</sup> O conceito “ensino” traduz o entendimento de que “o processo pedagógico se centra no docente e se dirige ao aluno visando o crescimento deste através da interiorização de conceitos que o tornarão capaz de compreender a realidade do mundo em que vive” (Antunes, 2000, p.12).

desempenhar uma tarefa de forma satisfatória” (Buckley, 1998, p. 17), revela-se hoje de extrema importância para que as organizações acompanhem a evolução que as exigências sociais impõem em termos de competitividade e desempenho, obrigando a constantes e contínuas adaptações à realidade social. E não é a quantidade de informação que se recebe que representa o êxito de qualquer formação, sendo mais relevante a quantidade de informação pertinente recebida, na medida em que apenas assim se garante a sua adequação às necessidades e se evita preencher vagas disponíveis com indivíduos cujas qualificações são, no mínimo, incipientes (Fernandes, 2001).

De acordo com Buckley (1998), é fundamental conseguir, reter e desenvolver os melhores colaboradores, o que só é possível através do acompanhamento permanente das suas expectativas pessoais e profissionais e da consequente resposta, em muitos casos materializada através do papel fundamental de ações de formação.

No caso da carreira policial, face à necessária polivalência e flexibilidade, mais do que possuir conhecimentos específicos e especializados, o colaborador necessita de adquirir competências genéricas, como a capacidade de absorção de novos conhecimentos, a flexibilidade, a autonomia, a liderança, a capacidade para trabalhar em equipa, a rapidez na abordagem e resolução de problemas e a capacidade de comunicação, aspetos para os quais releva então a formação contínua (Rocha, 2010).

A formação policial deve perspetivar-se como uma forma de “Melhorar a qualidade dos serviços que os polícias prestam (...) e as condições de efectivação da formação; desenvolver a qualificação profissional dos polícias em função das suas tarefas; facilitar a sua adaptação profissional fornecendo-lhes uma série de métodos reconhecidos; banir a aprendizagem baseada unicamente sobre o empirismo, fonte de rotina; assegurar um melhor rendimento e uma maior eficácia e à-vontade na actividade de cada um e assegurar uma formação homogênea respondendo a uma doutrina de utilização reconhecida por todos”<sup>29</sup> (Belia; Muselet & Sourflais, 1997, p. 18).

Todavia, não se deve contemplar apenas a ideia de que a formação policial é uma forma de resolver problemas. É, também, um processo utilizado “para antecipar mudanças externas da realidade, organizacionais ou do sistema. Formação e estratégia estão (...) indissoluvelmente, ligadas” (Antunes, 1999, p. 209).

---

<sup>29</sup> A tradução é nossa.

Benyon (citado por Cabaço, 1997, p. 94) afirmou que “uma boa parte do trabalho da Polícia é cada vez mais especializada, exigindo frequentemente uma formação adicional e intensiva, assim como aptidões e conhecimentos específicos”. O que se espera, portanto, é que a PSP possa contar com recursos humanos capazes, eficientes e motivados a produzir resultados, que correspondam às expectativas de toda uma sociedade, pelo que a formação ministrada aos funcionários policiais deve acompanhar a dinâmica social, sendo necessário assumir uma certa temporalidade nos planos de formação, reajustando-os em função dos avanços científicos e tecnológicos, das alterações legislativas e da evolução da criminalidade.

É a formação permanente, que tende a esbater fronteiras rígidas entre formação inicial e contínua, ambas, etapas de um processo que atravessa toda a vida profissional, (Canário, 1991) que, pelo seu impacto e diversidade, permite responder com precisão à necessidade de evolução dos serviços e do pessoal, pelo que a aprendizagem deve acontecer ao longo de toda a vida (Delors *et al.*, 2001). Nesta perspetiva, a formação permanente na Polícia deve prosseguir a manutenção de uma performance profissional elevada, concorrendo para a melhoria do(s) serviço(s), para o exponenciar profissional e pessoal dos profissionais e para a valorização do serviço prestado.

Incumbe à PSP disponibilizar todos os meios possíveis e necessários no sentido de prover os funcionários com funções policiais de fácil acesso à informação e, conseqüentemente, de conhecimento. Para isso deverá o responsável pela formação desenvolver uma sequência de atividades que visem a antecipação, gestão e satisfação da procura formativa manifestada pelos clientes internos (Ferreira, 2000). É neste sentido que se impõe a análise da formação ministrada pela PSP, verificando a pertinência e importância que lhe é atribuída pelos formandos, bem como a autoformação dos seus funcionários, verificando a aplicabilidade desta e analisando a importância/necessidade de reconhecer quem se autoforma; propomo-nos ainda a analisar criticamente a aplicabilidade de diferentes ferramentas de formação e os objetivos e métodos de avaliação no âmbito da mesma.

### **2.2.1 - Regulamentação e estrutura dos sistemas formais de formação na PSP**

A formação profissional tem o seu regime geral previsto no Código do Trabalho (CT)<sup>30</sup> e é no art. 6.º que estão consagrados os deveres do Estado nessa matéria, competindo-lhe, nos

---

<sup>30</sup> Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 43.



termos do n.º 1, “garantir o acesso dos cidadãos à formação profissional, permitindo a todos a aquisição e a permanente actualização dos conhecimentos e competências (...) e proporcionar os apoios públicos ao funcionamento do sistema de formação profissional”.

O art. 118.º do Código em apreço, com a epígrafe “Funções desempenhadas pelo trabalhador”, refere que o trabalhador “deve, em princípio, exercer funções correspondentes à actividade para que se encontra contratado” (n.º 1), sendo que, “sempre que o exercício de funções acessórias exigir especial qualificação, o trabalhador tem direito a formação profissional não inferior a dez horas anuais” (n.º 4).

Não obstante o disposto no CT, do qual se extraiu o essencial no respeitante à formação, e sem prejuízo deste, por força do enquadramento da PSP na Administração Central Direta do Estado, aplica-se-lhe diretamente o Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março, que, conforme o seu art. 1.º, “define as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública”. Através deste Decreto-Lei, definiu-se como objetivo estratégico “a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional”<sup>31</sup>. Foi por via deste diploma legal que se determinou a atribuição de um crédito de trinta e cinco horas anuais aos funcionários para utilização em ações de formação, por sua iniciativa ou contemplada nos planos de formação dos serviços, obrigação aliás que veio a reflectir-se no art. 57.º.n.º 2, da Lei 12-A/2008, nos termos do qual “os trabalhadores têm o direito e o dever de frequentar, todos os anos, acções de formação e aperfeiçoamento profissional na atividade em que exercem funções”.

Pelo Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março procedeu-se também à reformulação do sistema de formação, de forma a facilitar o levantamento das necessidades de formação e a elaboração dos planos adequados à sua satisfação. Em suma, e nos termos do art. 1.º do diploma em apreço, este veio definir “as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública” e é no seu art. 3.º que a formação profissional é definida como “o processo global e permanente através do qual os funcionários e agentes, bem como os candidatos a funcionários sujeitos a um processo de recrutamento e selecção, se preparam para o exercício de uma actividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adopção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional”.

---

<sup>31</sup> Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março. *Diário da República*, I.ª Série - A, n.º 168, in preâmbulo.

De acordo com Cruz (1998), a formação profissional consiste na aquisição, de forma sistemática, de competências, normas, conceitos ou atitudes que originam um melhor desempenho em contexto profissional. Já para Cardim a formação profissional é “constituída pelas intervenções escolares ou extra-escolares que visam: a) preparação inicial, de jovens e adultos (ativos ou não), para o exercício de qualquer profissão qualificada ou técnica de nível não superior e, b), o aperfeiçoamento dos ativos de todos os níveis de qualificação profissional e de responsabilidade” (2005, p. 23), constatando-se nesta definição uma clara separação de formação inicial da formação contínua.

Na PSP existe um Departamento de Formação (DEPFORM) que, à semelhança do que acontece, por regra, em organizações de maior dimensão (Cunha *et al.*, 2010), funciona na dependência do departamento de gestão de pessoas, ao caso, do Diretor Nacional Adjunto para a área de recursos humanos, e que, conforme disposto no Despacho n.º 19935/2008, de 28 de Julho, engloba duas Divisões - Divisão de Formação e Aperfeiçoamento e Divisão de Psicologia. É a este Departamento que incumbe a gestão e coordenação de todos os cursos/ações de formação contínua que decorram dentro do âmbito institucional.

As competências do DEPFORM são, conforme previsto no art. 11.º da Portaria n.º 383/2008, de 29 de Maio: elaborar o plano de formação; gerir e coordenar todas as etapas do ciclo de formação, com exceção da formação inicial; conceber e desenvolver conteúdos formativos para plataformas digitais no âmbito da PSP e do MAI; colaborar na elaboração e reestruturação dos diversos cursos de formação ministrados nos estabelecimentos de ensino da PSP; gerir ou coordenar a realização de quaisquer ações de formação externas, em território nacional ou no estrangeiro; certificar ou reconhecer todas as ações de formação internas ou externas; e coordenar a atividade desportiva realizada na PSP. Estas competências são repartidas pelas duas Divisões aludidas nos termos do Despacho n.º 19935/2008, de 28 de Julho, cabendo à Divisão de Psicologia, nos termos do art. 29.º, assegurar os serviços de psicologia clínica ao pessoal; realizar ou promover a avaliação dos candidatos ao ingresso na PSP, mediante testes psicotécnicos e psicológicos; prestar apoio técnico às ações de recrutamento e seleção; e prestar apoio aos serviços da PSP em matéria de psicologia criminal.

As atividades desenvolvidas pelo DEPFORM são então, em suma, o levantamento anual das necessidades de formação; o elaborar do plano anual de formação; o projeto de cooperação técnico-policial; o desenvolvimento do plano de formação de tiro; a conceção de cursos de formação; as candidaturas a formação co-financiada; a elaboração de manuais; a formação e-

Learning; a avaliação contínua da formação; a elaboração do relatório anual de atividades; as avaliações psicológicas; e as provas de seleção.

Nos termos da Diretiva Base da Formação (DBF)<sup>32</sup>, todos os Comandos, Unidades e Estabelecimentos de Ensino devem constituir núcleos locais de formação, aos quais competirá manter a ligação técnica com o DEPFORM e, ao seu nível, coordenar a atividade de formação (desenvolver localmente as competências do DEPFORM), o que vem de encontro à necessidade de equilibrar os proveitos da formação com os custos subjacentes, diretos ou indiretos (como é o caso do afastamento mais prolongado dos formandos do seu posto de trabalho) (Cunha *et al.*, 2010).

Evidenciando atenção a uma questão de extrema importância aquando do planeamento da formação - Quem vai formar? (Cunha *et al.*, 2010), nos termos da DBF, para ser formador na PSP, qualquer indivíduo tem de satisfazer um leque de exigências, nomeadamente, pertencer ao quadro desta, estar inscrito na “bolsa” de formadores, ter formação científica, técnica, tecnológica e prática com qualificação de nível igual ou superior ao nível de saída dos formandos no respetivo domínio e ter preparação ou formação pedagógica e científica, certificada nos termos da lei, adaptada ao nível e ao contexto da formação. Aos formadores é exigida habilitação literária compatível quando a formação seja teórico geral; habilitação literária adequada acrescida de experiência profissional nas formações teórico-técnicas e práticas profissionais; e curso de formação pedagógica homologado. Excecionalmente, podem desempenhar a função de formador, os profissionais que, não satisfazendo algum ou alguns dos requisitos acima referidos, possuam especial qualificação académica e/ou profissional ou detenham formação não disponível na bolsa de formadores.

A Diretiva em apreço consagra que o processo formal de certificação do formador (Certificado de Aptidão Pedagógica - CAP) obedece às normas vigentes e aos requisitos da entidade certificadora e que é constituída uma “bolsa” de formadores estruturada de forma a que seja possível a constituição de “sub-bolsas” regionais e setoriais, por áreas de formação.

As normas gerais de gestão da bolsa de formadores, previstas na DBF, prevêm que os formadores que frequentem formações ministradas pela PSP, são automaticamente inscritos na bolsa de formadores, pelo prazo mínimo de cinco anos, sendo a sua nomeação rotativa e feita por indicação do DEPFORM, ou, em caso de delegação, pela unidade policial responsável pela acção de formação.

---

<sup>32</sup> Direcção Nacional da PSP (2008). Diretiva Base de Formação. NEP n.º RH/DEPFORM/01/01. Lisboa.

No anexo “A” à NEP n.º RH/DEPFORM/01/01, de 30 de Abril de 2008<sup>33</sup>, (Regulamento do Formador da PSP) está consagrado que a atividade de formador no âmbito da formação inicial ministrada nos estabelecimentos de ensino da PSP é objeto de regulamento próprio. É esta mesma Diretiva que prevê os deveres do formador, nomeadamente, todas as ações de preparação, conceção, colaboração/cooperação e ministrar as ações de formação ou módulos para os quais for nomeado.

### **2.2.2 - Vertentes da Formação Profissional na PSP - inicial, de especialização, de progressão e/ou contínua**

Rocha (2010) refere a existência de quatro formas de formação - a orientação (fase eminentemente informativa mas que integra também a formação inicial), o treino (dirigido para a execução de tarefas), o desenvolvimento de competências e capacidades (com vista à polivalência e flexibilidade na organização - será este o domínio da formação contínua) e a educação (aprofundar de capacidades, aumentando as qualificações).

Nos termos do art. 10.º do Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março, a formação profissional na Administração Pública pode ser do tipo inicial ou contínua, conforme vise “habilitar os formandos com conhecimentos e aptidões para o exercício das respectivas funções” (n.º 1 do art. 11.º) ou “promover a atualização e a valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública” (n.º 1 do art. 12.º), complementando e atualizando a formação de base e adequando os conhecimentos às inovações técnicas e tecnológicas (n.º 2 do art. 12.º), respetivamente.

Como formação inicial na PSP, e nos termos da DBF, refira-se o Curso de Formação de Agentes ministrado na Escola Prática de Polícia e o Curso de Formação de Oficiais de Polícia ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Em qualquer destes casos, a formação ocorre em fase imediatamente posterior à admissão, integrando-se no período probatório ou de provisoriedade da nomeação, conforme previsto na alínea b) do n.º 2 do art. 11.º do Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março e é sempre, conforme previsto no n.º 3 do mesmo artigo, “objecto de avaliação e de classificação”.

---

<sup>33</sup> Direcção Nacional da PSP (2008). Diretiva Base de Formação. NEP n.º RH/DEPFORM/01/01. Lisboa.

No que concerne à formação contínua, que, nos termos da DBF, pode operacionalizar-se também através de formação à distância, trata-se então da “preparação de activos já qualificados para melhorar as suas competências profissionais, actualizando conhecimentos, alargando a gama de actividades realizadas ou o respectivo nível. O aperfeiçoamento é, assim, marcadamente orientado para a melhoria de desempenho de funções na carreira dos já activos” (Cardim, 2005, p. 26). Nos termos do art. 12.º do Decreto-Lei n.º50/98 de 11 de Março, esta visa “promover a actualização e a valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública” (n.º1), tendo, conforme n.º 2 do mesmo artigo, por objetivos específicos, nomeadamente, complementar a formação de base, atualizando-a e proporcionando a preparação necessária para o desenvolvimento técnico-científico; a adaptação às inovações técnicas e tecnológicas com reflexo direto no desempenho profissional; o desenvolvimento e a valorização pessoal e profissional dos funcionários, tendo por objetivo o desempenho de tarefas mais complexas, a promoção e a intercomunicabilidade de carreiras.

Nos termos do art. 13.º do Decreto-Lei n.º50/98 de 11 de Março, a formação contínua reveste-se das modalidades de aperfeiçoamento; especialização; para promoção na carreira; e de reconversão profissional; sendo que a PSP, de acordo com Cardim (2005), contempla três modalidades essenciais da formação de aperfeiçoamento:

- a) A actualização - visa a preparação de trabalhadores já ativos para novas técnicas e aspetos de uma profissão em resultado de uma qualquer evolução.
- b) A reciclagem - visa a recuperação de capacidades de execução, perdidas pela falta de prática, ou a manutenção do grau de operacionalidade.
- c) A formação de promoção ou complementar - visa a preparação para novos aspetos decorrentes da evolução na carreira, ou do desempenho de novos cargos afins.

Quanto à formação de especialização, nos termos da DBF, visa desenvolver ou aprofundar conhecimentos e aptidões relativos a determinada técnica ou área do saber e é sempre objeto de avaliação. A mesma directiva consagra que a formação de progressão é ministrada nos estabelecimentos de ensino da PSP (EPP e ISCPSP) e visa desenvolver os conhecimentos e aptidões profissionais indispensáveis ao exercício de funções de maior complexidade e/ou responsabilidade correspondentes a categorias hierárquicas superiores.

Refira-se que a formação inicial dos Agentes e Oficiais de Polícia é desenvolvida e aplicada globalmente, antes da colocação do elemento recrutado na unidade em que vai prestar serviço e sem qualquer intervenção desta unidade. De facto, é a classificação obtida pelo formando no curso de integração que vai ditar a sua colocação, sendo-lhe dada ou não a possibilidade de escolher a área geográfica em que quer exercer funções, consoante os seus resultados sejam mais ou menos elevados e existam ou não vagas no departamento escolhido.

A formação contínua, já integrado o agente, obedece também a alguma formalização e, para além de treinos específicos que relevem de questões técnicas (por ex. o treino de tiro), existe um planeamento anual, estabelecido pela Direcção Nacional, que determina o âmbito das formações, participando também o Comandante de Esquadra na identificação de ações de formação de que os seus elementos precisem ou queiram frequentar. É também possível ao Comandante de Esquadra programar e propor superiormente acções de formação que considere pertinentes. Verifica-se aqui o cumprimento das duas primeiras fases do ciclo formativo - a identificação das necessidades de formação e o planeamento da mesma (Cunha *et al.*, 2010). Naturalmente, a escassez de recursos humanos acaba por constituir uma limitação que se traduz numa menor capacidade para os libertar para formação.

### **2.2.3 - Autoformação na PSP**

Nos termos da DBF, os funcionários com funções policiais da PSP são obrigados a frequentar as ações de formação para as quais sejam nomeados. Mas, nos termos da mesma Diretiva, podem aceder a formação externa, por sua própria iniciativa - autoformação, podendo esta, a solicitação do interessado, ser certificada pela PSP. Esta competência de certificação é exclusiva do Departamento de Formação.

Nos termos do art. 24.º do Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março, a autoformação é aquela acedida “por iniciativa individual do pessoal (...) que corresponda, directa ou indirectamente, às áreas funcionais em que se encontre inserido ou contribua para o aumento da respectiva qualificação”, sendo que, nos termos do n.º 2 do mesmo normativo legal, “aquele pessoal tem direito, dentro do período laboral, a um crédito para a sua autoformação, por ano civil, correspondente a cem horas, para as carreiras técnicas e técnica superior, e a setenta horas, para as restantes carreiras”, podendo mesmo ser ultrapassados estes créditos (n.º 3) e considerando-se exercício efetivo de funções quando realizada dentro do período laboral (n.º 5).

O conceito de autoformação não é uno. No presente trabalho concebê-lo-emos numa perspetiva de autodidatismo direcionado. Assim, seguindo a linha de Varandas (2008), a autoformação, na vertente teórico-conceitual, irá no sentido de o funcionário ter a iniciativa de procurar a formação, com vista a desempenhar com maior rigor, profissionalismo e competência as tarefas que lhe couberem. Terá de ser o próprio funcionário a procurar autoformar-se, recorrendo a entidades creditadas.

O objetivo da autoformação será trazer benefícios para a instituição e para quem se autoforma, pelo que deve ser a PSP a definir quais as formações pertinentes (Varandas, 2008), o que, conforme atrás referido, acontece por força da certificação pelo DEPFORM.

A autoformação será então um meio complementar fundamental à formação propriamente dita, representando um meio de descentralização da mesma. Por estas razões, a PSP deve incentivá-la e, para tal, a criação e/ou renovação de mecanismos internos de motivação e recompensa dos esforços desenvolvidos nesse âmbito assume particular importância (Ministério da Administração Interna, 1998).

#### **2.2.4 - O e-learning na PSP**

As novas tecnologias potenciam a capacidade de influência dos especialistas/peritos através da remoção dos constrangimentos de tempo e espaço. Por via de opções tecnológicas como a teleconferência, é possível ligar os detentores do conhecimento aos que precisam de aprender, independentemente do local onde se encontrem. Os repositórios de conhecimento também tornam possível que este seja acessível a todos, permitindo assim suplantar as desvantagens inerentes ao modelo de formação em que formandos e formadores se encontram em locais diferentes. Efetivamente, as novas tecnologias de comunicação e computação tornam a aprendizagem em locais distintos mais eficaz, permitindo a professores e a alunos a interação através de chamadas em conferência, interação vídeo, sessões de chat na internet, entre outros. (Lee & Owens, 2000, referido por Baird, Griffin & Henderson, 2003).

Efetivamente, para que se consiga maior “flexibilidade, à altura dos desafios sociais que a determinam: uma maior facilidade de acesso, maleabilidade de acolhimento, autonomização dos ensinadores, ganhos de produtividade pedagógica, disseminação dos saberes, variabilidade dos tempos e dos locais de aprendizagem, entrançamento das redes humanas e digitais” (Carré, 1999, p. 19), torna-se necessário explorar o facto de o desenvolvimento exponencial no domínio

das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) ter proporcionado à Formação Profissional mais uma dimensão: a e-formação, e mais uma valência: a Aprendizagem Electrónica (Gomes, 2003). Neste sentido, a PSP prevê, no seu Plano de Actividades para 2011 (Gabinete de Estudos e Planeamento, 2010), continuar a aprofundar a “vertente formativa associada às novas tecnologias, criando cursos no formato de e-learning, otimizando as potencialidades da plataforma de e-learning da Rede Nacional de Segurança Interna”.

Conforme refere Morgado (2007), basta um computador ligado à Internet para que se possa ter formação on-line e, a partir daí, se consiga desenvolver um modelo de ensino/formação de e-Learning que possibilite que pessoas dispersas geograficamente tenham acesso a conteúdos atualizados automaticamente, suportados pelas novas tecnologias de informação, e aprendam de acordo com o seu ritmo e disponibilidade.

Quadro n.º 5 - Diferenças entre o modelo de formação tradicional e o e-Learning

Formação Tradicional	E-Learning
Método de aula	Método de teleaprendizagem
Materiais específicos/materiais genéricos	Materiais próprios
Concentrado no curso	Estendido ao trabalho
Baseado em ensinar	Baseado em auto-aprendizagem
Conteúdos de um programa	GAP de competências e desenvolvimento
Formação coletiva	Aprendizagem individual colaborativa
Uso reduzido de tecnologias	Uso intensivo de tecnologias
Rigidez de horário/lugar	Flexibilidade tempo/espço

Fonte: Gasalla, J. M., 2004, p.103.

Os argumentos apresentados levam-nos a referir Baird, Griffin e Henderson (2003), segundo os quais a aprendizagem à distância potencia a disseminação do conhecimento dos especialistas, enquanto a conferência vídeo pode ser usada para criar discussões virtuais e auxiliar a aprendizagem entre pares. Do mesmo modo, as equipas que utilizam repositórios dinâmicos de conhecimento podem executar, *online*, casos em tempo real. Por contraposição, a formação no mesmo espaço acarreta diversas desvantagens, nomeadamente, o facto de que juntar as pessoas implica custos directos elevados derivados das viagens, alojamentos e comida. Acresce que os custos indirectos elevados se acentuam por força de as pessoas serem mantidas



afastadas do seu local de trabalho, e de que quando as pessoas se juntam são muitas vezes “forçadas” a aprender ao mesmo ritmo e a usar o mesmo estilo ao invés de manterem uma agenda de aprendizagem própria.

Especificando, no que concerne a vantagens do e-Learning, Gasalla (2004) realça a comunicação síncrona, em tempo real, e assíncrona, quando não efetuada no tempo real; a aprendizagem em grupos mais numerosos; o acesso simples e rápido a fontes e às autoridades em cada área do conhecimento; a atualização e difusão imediata de conteúdos; a otimização de custos; a evolução permanente; a partilha do seu entorno, com todos; o fomento da participação ativa; o propiciar do surgir das boas práticas; a familiarização com a internet; e o facto de o processo assentar na simplicidade (ritmo, lugar, momento), dinamizando e promovendo a interação. Quanto a inconvenientes, a mesma autora refere a necessidade de controlar a disciplina; o custo do investimento inicial; a dificuldade inerente à automotivação e à auto-responsabilidade; as necessidades de partir de um nível de satisfação no trabalho e de um canal de comunicação aberto para a consulta; o facto de a tendência em apostar no urgente poder atrasar a formação; a dificuldade de integração com os sistemas da aprendizagem tradicional; a dificuldade em integrar a realidade, com os tempos disponíveis para a sua utilização; a não compreensão dos usuários quanto às possibilidades, ao alcance e também às dificuldades de se introduzirem nessa metodologia; a falta de diferenciação sobre o que deve ser aproveitado pelo e-learning; as determinações em que existam dicotomias; a falta de sensibilização prévia dos possíveis usuários e de uma personalização mínima quanto a conteúdo, metodologia, duração, avaliação, entre outros. Daqui resulta evidente que, podendo constituir uma grande mais valia, a e-formação terá de acautelar um sem número de possíveis inconvenientes.

Pollitt (2006), num artigo sobre a Scottish Water, aponta o exemplo daquela empresa que, pretendendo lidar com a dispersão geográfica, prejudicar o menos possível o trabalho dos colaboradores e prosseguir o melhor equilíbrio entre o trabalho e a família, ao mesmo tempo que desenvolvia nos colaboradores competências ao nível das tecnologias de informação e comunicação, desenvolveu então um programa de *e-Learning* que permitiu reduzir os custos de formação e melhorar os níveis de motivação e desempenho.

Atualmente a PSP encontra-se munida de uma ferramenta extremamente útil no que concerne à disponibilização de informação - a Intranet, a qual disponibiliza informação útil para os elementos, contribuindo para a sua autoformação e possibilitando assim o *e-Learning*. Conforme refere Varandas (2008), o recurso a ferramentas de *e-Learning*, ao nível de Comando,

permite colmatar e complementar a falta de uniformização da formação a nível nacional. Morgado (2007) concluiu, no mesmo sentido, que o *e-Learning* permite alargar a incidência na formação, eliminando barreiras de tempo e de lugar, constituindo uma opção válida para a formação em organizações nas quais os recursos humanos estão dispersos e com elevada carga horária de trabalho.

Long *et al.* (2008), apontam ainda aos cursos *on-line* a vantagem de permitirem recolher as reações dos formandos, antes, durante e depois da formação, e dados sobre a aprendizagem, satisfazendo assim os dois primeiros níveis do modelo de avaliação de Kirkpatrick (1987).

Naturalmente, uma outra função importante da autoformação através do *e-Learning* é o contributo que tem representado na descentralização da formação. Para tal, também a formação de formadores se tem revelado uma aposta ganha. Esta formação de formadores, aliada à atenção que tem de ser dada à preparação dos cursos - aos conteúdos preparados por especialistas na matéria e com instruções preparadas por especialistas nos princípios da formação *on-line*, observando a divisão dos cursos em lições e módulos com dimensões não excessivas, *interface* apelativo e intuitivo, que permita interação dos formandos e não seja meramente expositivo e à possibilidade de os formandos puderem escolher materiais ilustrativos de uma dada matéria - resultará em maior satisfação e melhor aprendizagem (Cunha *et al.*, 2010).

### **2.2.5 - Levantamento de necessidades e planeamento de formação na PSP**

A formação assume um papel de extrema importância na gestão de recursos humanos. Não obstante, o processo de formação tem de ser adequadamente implementado e gerido, ou seja, é preciso “descobrir quem necessita de formação e de que género, conhecer e planificar a formação, realizar a formação e, depois, avaliar a sua eficácia” (Buckley, 1998, p. 26).

O art. 21.º do Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março consagra, quanto ao diagnóstico de necessidades e planos de formação, que “os serviços e organismos da Administração são obrigados a elaborar e manter actualizado, anualmente, o diagnóstico de necessidades de formação” (n.º 1), sendo que o n.º 4 do mesmo artigo refere que “a elaboração dos diagnósticos de necessidades de formação, dos planos de formação ou de frequência de acções de formação deve ser precedida de consulta prévia aos funcionários e agentes dos serviços, podendo ser ouvidas as organizações dos trabalhadores que abranjam os respectivos serviços”. Assim, neste

sentido, na PSP, e nos termos da DBF, o levantamento de necessidades tem de ser feito anualmente, sendo que, para esse efeito, a DN, as unidades e os Comandos preenchem um formulário de modelo aprovado e que é enviado ao DEPFORM. Este levantamento visa identificar as necessidades prioritárias de formação e permitir a elaboração do plano anual, contendo toda a atividade de formação prevista para o ano seguinte e respetivos custos.

Não obstante o acima referido, e nos termos da mesma Diretiva, de forma complementar, as diferentes unidades orgânicas mencionam as suas próprias capacidades formativas, apresentando o seu próprio plano de formação, passível de ser executado exclusivamente com recursos próprios. Acresce que, apesar de ser ao DEPFORM que incumbe a gestão e coordenação de todos os cursos/ações de formação contínua que decorram dentro do âmbito institucional da PSP, quando os diversos departamentos, unidades e estabelecimentos de ensino considerem haver necessidades de formação dos seus elementos que não estejam previstas no plano anual de formação, informam o Departamento desse facto e, se for caso disso, indicam qual a entidade externa suscetível de reunir as condições para a ministrar (estas acções tendentes ao desenvolver da formação carecem sempre de proposta do departamento e de despacho superior, antes mesmo de qualquer contacto).

Importa atender porém a que, conforme refere Rocha (2010), o diagnóstico de necessidades deve ir mais além do que a *survey*, explorando efetivamente a análise de funções (verificando quais carecem de correções), o estudo das competências (visando apurar aquelas de que a estratégia organizacional realmente precisa) e a análise das performances (comparação entre o desempenho exigido e os resultados concretos). A própria *survey* deve implicar o recurso a outras técnicas que não apenas o questionário, incidindo mais sobre a análise em grupo e grupos diagnóstico e devem implementar-se processos que garantam que a *survey* incide também sobre a base e não apenas ao nível dos dirigentes.

Para Dias “a qualidade do serviço prestado pela PSP depende, em grande escala da qualidade da formação ministrada na sua admissão a esta força policial” (2000, p. 34), em alinhamento com o defendido por Buckley, para quem “de modo geral, a maior importância da formação reside no facto de contribuir para que a organização atinja os seus objectivos” (1998, p. 26).

O planeamento da formação é fundamental porquanto constitui o resultado ótimo do levantamento de necessidades de formação (Ferreira, 2000), sendo que “as actividades da

formação não podem ser entendidas sem serem analisadas em relação aos ambientes económicos, técnicos, políticos e sociais que lhe conferem sentido” (Carré, 1999, p. 9).

A formação na área das Forças e Serviços de Segurança tem assim de ser programada em função das necessidades de formação aos vários níveis, ou seja, da verificação das lacunas e dos afastamentos entre a realidade vivida e a desejável, suscetíveis de serem resolvidos através de formação adequada.

Relativamente aos estabelecimentos de ensino policiais, um dos principais aspetos que importa garantir é que a aprendizagem e formação que asseguram vá ao encontro das necessidades da Instituição policial e é daqui que decorre a pertinência do levantamento de necessidades e planeamento da formação na PSP.

### **2.2.6 - Avaliação da formação**

De acordo com Rodrigues, “se a necessidade de formação é grande, a de avaliar é ainda maior, pois a formação só tem utilidade se acrescentar valor àquilo que é produzido, e quando ela é bem sucedida podem verificar-se resultados a três níveis: nas competências, conhecimentos e atitudes adquiridas na formação; na mudança comportamental; e na mais-valia adicionada à organização” (2000, p. 7).

Conforme previsto no n.º 1 do art. 15.º do Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março, “a formação profissional na Administração Pública é objecto de avaliação, quer em função dos objectivos de cada ação quer ao nível do desempenho profissional dos formandos e dos resultados nas organizações”. Podem, nos termos do n.º 2 do mesmo artigo, ser adotados diferentes instrumentos, nomeadamente, provas de conhecimentos, sempre que se pretenda aferir o nível de eficácia relativa de cada participante; metodologias de dinâmica de grupos, simulações ou métodos de casos, quando se pretenda verificar o nível de alteração da capacidade dos participantes; e questionários de avaliação das ações de formação, se se pretender avaliar a reação dos formandos, a consecução dos objetivos das ações e o nível técnico-pedagógico.

A avaliação será “inicial, processual ou final, consoante o momento em que é realizada. Será sumativa se se realizar de forma terminal, visando a determinação da sua valia final” (Cardim, 2005, p. 322). A sua importância na gestão da formação resulta da “generalizada convicção de que a ação formativa é muito alargada e não há noção da sua contribuição real

para o aperfeiçoamento do trabalho, do funcionamento dos serviços e das organizações” (Cardim, 2005, p. 320).

Na PSP, conforme previsto na DBF, o regulamento específico de cada curso/ação contém obrigatoriamente o sistema avaliativo (para além dos critérios de seleção e nomeação dos formandos), sendo que a avaliação visa o aperfeiçoamento das mesmas e incide sobre os formadores; os processos e métodos usados; a satisfação dos formandos relativamente ao curso ou ação de formação. Nos cursos e ações de formação de duração superior a 60 horas, é igualmente feita a avaliação das expectativas dos formandos e a avaliação do impacto. No que concerne concretamente à avaliação do impacto da formação, esta ocorre quatro (4) meses após o final dos cursos/ações de formação e é dirigida aos respetivos superiores hierárquicos diretos e aos elementos que os frequentaram, visando avaliar a utilidade e os efeitos da formação no seu desempenho profissional.

A DBF contempla que, sem prejuízo da utilização de outras formas de avaliação complementares, em todas as formações os formandos são, pelo menos, alvo de avaliação formativa ou contínua e de avaliação sumativa ou final, sendo que a avaliação formativa ou contínua ocorre durante a formação e visa diagnosticar a evolução dos formandos. Já a avaliação sumativa ou final visa apurar o sucesso ou fracasso da aprendizagem face ao expectável e resulta da avaliação da participação e da avaliação escrita opcional.

A avaliação assume um papel crucial na formação, pois permite-nos constituir “um processo de recolha e tratamento de informação que permite estabelecer um juízo de valor sobre uma dada intervenção, tendo em vista a sua correcção” (Cardim, 2005, pp. 320-321), o que, na PSP, vem já sendo feito em relação a determinadas formações, como sejam o novo plano de formação de tiro e os cursos de técnicas de intervenção policial, que têm uma componente avaliativa formal, com atribuição de nota. Mas a avaliação da formação não se esgota na avaliação no imediato. Assim, denota-se que um dos problemas com que a PSP se depara no âmbito da formação contínua é o facto de durante e após o término de uma dada ação de formação, os formandos (nas diversas classes) não serem sujeitos a uma avaliação quantitativa pela qual se possa aferir os conhecimentos adquiridos. Esta avaliação seria conveniente, através de um ou mais testes escritos ou de testes práticos, consoante a natureza da matéria, quer ao longo da formação quer no seu final, por forma a cumprir com a avaliação da aprendizagem, segundo o critério de avaliação da mais popular tipologia, o qual se deve a Kirkpatrick (1987). Conforme nos ensina Cardim “as acções de qualificação inicial devem ser

avaliadas essencialmente pelo resultado em termos de colocação e integração na vida activa. Já as acções de aperfeiçoamento devem ser analisadas pelo grau de aplicação e transferência de conhecimentos e práticas adquiridas para as situações de trabalho, após a acção” (2005, p. 319).

Quanto aos formadores, são avaliados em todas as ações de formação através de formulário próprio, a preencher pelos formandos, incidindo sobre o seu desempenho, o mesmo acontecendo relativamente ao grau de satisfação com a ação, sendo que assim se verifica o preenchimento de critério de avaliação designado por Kirkpatrick (1987) como reação.

Já no que concerne aos dois restantes critérios de avaliação que integram a tipologia de Kirkpatrick (1987), ao nível do comportamento/avaliação da mudança (ter-se-á a formação refletido nos comportamentos) e da avaliação dos resultados (terá a formação influido na performance do trabalho), não se afigura fácil, ou tão pouco existente, a sua aplicação à PSP.

### **2.2.7 - Benefícios da formação**

Afirmar que a formação é benéfica é, para além de elementar, redutor, na medida em que se deve distinguir entre os benefícios dela resultantes para a organização ou para o indivíduo e elencar os que são comuns a ambos.

De acordo com Buckley (1998), os principais benefícios da formação para a organização resultam, por um lado, do princípio segundo o qual as finalidades desta são prosseguidas por quem desempenha as suas tarefas corretamente, sendo, para tal, a formação adequada crítica; e, por outro lado, da optimização da utilização dos trabalhadores, bem como da maior flexibilidade na utilização do pessoal a todos os níveis - quando habituados a participar em programas de formação, o nível de formação dos indivíduos aumenta, o que significa que eles são mais fácil e rapidamente formados em tarefas novas ou complementares. Já o relatório da OCDE (1996) dava conta da preocupação comum a todos os países relativamente à formação dos seus funcionários, enquanto forma de aumentar a flexibilidade e qualidade do desempenho (Rocha, 2010).

Cunha *et al.* (2010) referem ainda a importância da formação enquanto mecanismo de ajustamento permanente da organização à envolvente, salientando aspetos como um melhor e mais polivalente desempenho dos colaboradores, maior motivação resultante da perceção de que a organização se interesse pelos indivíduos, o aumento de produtividade que advém da

redução do tempo de aprendizagem, a mudança atitudinal, a resolução de problemas operacionais, a promoção do recrutamento interno, o fomento de um clima de aprendizagem e a promoção da vantagem competitiva.

Segundo Rocha (2010), a formação é de extrema importância quando, aquando da confrontação entre o Balanço Social e o Plano de Atividades, se conclui pela inadequação dos recursos humanos.

Sahinidis e Bouris (2008) demonstraram no seu estudo a relação entre a perceção positiva da eficácia da formação pelos formandos e um mais elevado empenhamento, motivação e satisfação no trabalho.

Acresce aos fatores acima referidos que quando elementos da PSP frequentam formações ministradas por entidades externas, mas por nomeação desta, os formandos elaboram um relatório de modelo aprovado pelo DEPFORM, o que representa uma possibilidade de difusão do conhecimento adquirido, tanto que estes elementos nomeados para as formações, grupos de trabalho, seminários e conferências promovidas por essas entidades, podem ser convocadas pelo DEPFORM para apresentarem publicamente os respetivos conteúdos, resultados e conclusões.

Quanto aos benefícios para os indivíduos, na linha de Buckley (1998), advém do facto de a formação contribuir para uma maior satisfação pessoal porquanto que permite interiorizar a capacidade de desempenhar bem uma tarefa, adquirir novas competências técnicas e ser capaz de novos procedimentos. A este facto acrescem as oportunidades de promoção e o desenvolvimento de carreira resultantes e a mais-valia que constitui o certificado de formação profissional atribuído no final da formação pela PSP, enquanto entidade formadora.

A formação permitirá ao indivíduo, detentor, porventura, de formação académica, adquirir a capacidade de perceber a sua pertinência e de a aplicar no exercício das suas funções, aprendendo e apreendendo matérias de índole mais técnica, normas, clima e comportamentos organizacionais (Cunha *et al.*, 2010).

No que concerne a benefícios que assistem simultaneamente a organização e o indivíduo, Buckley (1998) destaca que quem recebe uma formação adequada fica mais capacitado para enfrentar desafios, gerir dificuldades e ter elevado grau de satisfação no trabalho. Do mesmo modo salienta que os benefícios da formação, sentidos e partilhados tanto pela organização como pelos formandos, podem até suscitar entusiasmo quanto ao processo de aprendizagem e desenvolvimento. Resultado do facto de a formação permitir aprender a saber, a fazer, a ser e

aprender a aprender, através da melhoria das capacidades dos indivíduos que a integram, a organização otimizará as suas possibilidades competitivas (Cunha *et al.*, 2010).

### 2.2.8 - Análise Crítica da formação na PSP

No que concerne à análise da formação ministrada pela PSP, verificámos que a mesma comporta as modalidades de formação inicial e de formação contínua, assumindo esta última um papel crucial para o bom funcionamento da instituição.

Por ventura, a modalidade de formação contínua não estará suficientemente planeada em virtude de não serem suficiente, adequada e previamente definidos os objetivos a atingir, pelo menos ao nível da perceção dos formandos, aspetos que procuraremos averiguar através do estudo empírico. Para tal também contribuirá a (ainda alguma) centralização da formação, a falta de recursos disponíveis e a inexistência/insuficiência de avaliação relativa aos vários atores da formação.

Tal como fundamentado anteriormente com base no defendido por inúmeros autores, a formação pode ser considerada uma atividade vital na existência de qualquer instituição, daqui decorrendo a necessidade de equacionar formas/alternativas de formar, com menos custos para a instituição. É nesta linha de pensamento que surgem os conceitos de formação profissional e de autoformação que já se aplicam, ainda que de forma algo residual, na PSP.

Quando implementada na PSP em toda a sua plenitude, como complemento à formação profissional, sendo a própria instituição a direcioná-la, a autoformação poderá trazer resultados muito positivos, pois além de evitar gastos, poderá mesmo ser mais rentável, sendo disso exemplo as mais-valias do *e-Learning*. Deve, ainda assim, ser tida em consideração a pertinência da autoformação, o que parece já se verificar via exigência da certificação pelo DEPFOM, no sentido de não se cair no exagero de premiar formações inócuas.

É praticamente impossível para qualquer organização estar permanentemente a ministrar formação, pois tal exigiria disponibilizar elevados recursos humanos e financeiros, pelo que, considerámos que a forma mais adequada de colmatar as eventuais falhas da formação ministrada pela PSP poderá passar pelo recurso à autoformação, enquanto complemento da formação institucional. Para este efeito, esta autoformação terá de ser, de alguma forma “premiada”, com vista a despoletar nos potenciais formandos interesse em procurá-la.



“A formação do profissional do século XXI está voltada para um modelo auto-organizativo no qual as pessoas devem estar conscientes de suas necessidades de melhoria contínua e saber, de forma particular, quais os pontos fortes e fracos, isto é, em que áreas necessitam ser desenvolvidas e aprimoradas” (Souza, 2005, p.110). Assim, na linha de Varandas (2008), entendemos que a base de toda a formação ministrada pela PSP deva ser a formação profissional, sendo que, a autoformação deve adquirir um papel de complementaridade para que se solidifiquem conceitos e *modus operandi* da actividade policial.

Há contudo, obrigatoriamente, que definir objetivos de avaliação no sentido de apurar e aferir quer o grau dos conhecimentos do formando quer o grau dos conhecimentos do formador e avaliar a formação propriamente dita e o impacto na organização. Para os formandos entendemos que no decurso e no final de cada formação deveria haver lugar a testes escritos, pois, com essa prática, garantir-se-ia maior atenção dos mesmos e atribuição de maior importância à formação ministrada pela PSP, assim como deveriam ser efetuados testes decorrido algum tempo após a ação de formação, já no local de trabalho. Também, tal como foi referido, o formador deverá apresentar projetos para inovar, relativos à sua área de trabalho, e a formação propriamente dita também deverá ser alvo de um *follow-up* de forma a reajustar ou não a formação a ações posteriores.

Acima de tudo, cada abordagem no âmbito da formação deverá ser usada para o tipo de aprendizagem para a qual é mais adequada, levando em consideração o orçamento, a distância e as restrições em termos de tempo, na medida em que o segredo para que os esforços de formação e desenvolvimento sejam bem sucedidos depende da escolha certa relativamente àqueles que, de forma mais eficiente, garantam resultados pessoais e organizacionais (Baird, Griffin & Henderson, 2003).

### **2.3 - A Avaliação de Desempenho na PSP**

No sentido de se conseguir “determinar” quais as melhores políticas e práticas a implementar nas organizações, privadas e/ou públicas, sempre na procura de uma melhoria contínua de sistemas, processos e resultados, a investigação teórica no campo da gestão de recursos humanos tem identificado as práticas consideradas estratégicas, ou seja, aquelas que estão teórica ou empiricamente relacionadas com o desempenho global da organização (Delery

& Doty, 1996). Das práticas que mais consistentemente se evidenciam como estratégicas, e para efeitos de análise crítica da instituição em estudo, consideramos neste momento a avaliação de desempenho e, por inerência, a definição/análise de funções, mediante o pressuposto empiricamente evidenciado de que, também da aplicação adequada destas práticas estratégicas e da maior ou menor coerência que tenham entre si, dependerá o sucesso das atividades e políticas de gestão de recursos humanos com o inerente impacto em termos do sucesso da organização.

A avaliação de desempenho será hoje, porventura, um dos processos/práticas mais relevantes na gestão de recursos humanos em função de todas as consequências que dele podem decorrer, atribuindo-se uma grande importância à medida e à avaliação do desempenho no setor público como fator essencial para a melhoria do serviço prestado e uma maior responsabilização e transparência (Gomes, 2006). A definição de medidas de *output* e de desempenho, enfatizando o controlo e a avaliação é, na linha do postulado por Hood (1991; 1995) característica da NGP.

Com a NGP veio a preocupação com a responsabilidade e a qualidade dos serviços públicos, decorrendo daqui o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho para os diversos setores da Administração Pública. Todavia, o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho na PSP debate-se com várias restrições e limitações, na medida em que se trata de uma organização caracterizada por um elevado secretismo, hierarquia e disciplina (Gomes, 2006).

Ciente deste aspeto, a PSP define no Plano de Atividades para 2011 (Gabinete de Estudos e Planeamento, 2010), como uma das áreas a privilegiar no plano de formação, a formação para avaliadores e avaliados no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública<sup>34</sup> (SIADAP), pese embora o facto de o SIADAP 3 - o aplicável aos funcionários, ainda não estar implementado.

São vários os conceitos de avaliação de desempenho mas, de uma forma geral, pode definir-se como a apreciação sistemática do comportamento do indivíduo na função que está a ocupar, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação (Rocha, 2010).

De facto, para se estabelecer uma perceção de contingência entre resultados e recompensa, o papel da avaliação de desempenho é crucial e a PSP não constitui exceção a esta

---

<sup>34</sup> Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. *Diário da República*, 1.ª Série, Suplemento, n.º 250.

regra. A melhoria da qualidade do serviço policial, dos processos e dos métodos de policiamento, assenta cada vez mais no desempenho e na avaliação deste por objetivos, contribuindo para o aumento da sua eficiência, na medida em que a afetação de recursos se opera tendo por base as atividades chave: prevenção e redução do crime, aumento da segurança, combate do terrorismo, entre outras (Sepp, 2002).

As exigências atuais obrigam a PSP a processos constantes e contínuos de adaptação à realidade social, numa procura do melhor desempenho e serviço prestado por aqueles que a integram, resultando também daqui a relevância da avaliação de desempenho, sendo que para o objeto de estudo do presente trabalho, a realidade organizacional, cujo conhecimento se afigura pertinente, são as subunidades Esquadras. Por outro lado, também o cariz complexo da estrutura organizacional da PSP, evidenciado pelas inúmeras (sub)unidades espalhadas por todo o território nacional que, ao mesmo tempo que observam as diferentes idiossincrasias locais e regionais, obedecem a estritas e rígidas diretivas nacionais, evidenciador da complexidade do processo de avaliação de desempenho dos seus funcionários, nos levou a optar por caracterizar em traços gerais, através da revisão de literatura e legislação, o sistema de avaliação de desempenho da Instituição.

A avaliação de desempenho de uma polícia e, logo, dos seus profissionais, passará pela capacidade de desenvolver a sua atividade operacional com os meios disponíveis (eficiência) e, ao mesmo tempo, aumentar o nível de segurança da comunidade e reduzir a criminalidade no longo prazo (eficácia) (Gomes, 2006).

A gestão do desempenho visa desenvolver uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos e das equipas. Não obstante, a avaliação de desempenho no âmbito da atividade profissional constitui um fator gerador de perturbação no seio das organizações porquanto afeta, positiva ou negativamente, os indivíduos que as integram. Esta prática influi, assim, sobremaneira na determinação do modelo de gestão de pessoas, bem como no seu desempenho. Tem-se assistido todavia, “pelas mais diversas razões (e por responsabilidade tanto dos investigadores como dos profissionais) ..., a uma falta de articulação entre os resultados da investigação científica e a utilização de técnicas de gestão de pessoas nas organizações” (Caetano, 2008, p. 8), o que apresenta especial relevância se atendermos a que “a avaliação de desempenho assume importância para a organização, para os avaliadores e para os avaliados, sobretudo devido às suas consequências sobre cada um destes elementos” (Caetano, 2008, p. 14).

As medidas de desempenho servem diferentes utilizações, em função dos objetivos a atingir (Behn, 2003), podendo aplicar-se ao nível operacional, como instrumento de controlo, ao nível estratégico, como ferramenta de gestão e ainda aquando da análise do desempenho individual (Carter, Klein & Day 1993), sendo neste trabalho analisada a avaliação ao nível individual.

A observação, análise e tradução em avaliação, de forma sistemática, do desempenho dos indivíduos no seu trabalho deve ser o mais conforme possível ao espírito subjacente à avaliação de serviço, na medida em que, os sistemas/modelos de avaliação são, por regra, alvo de críticas, geralmente negativas. As principais críticas incidem sobretudo sobre o seu grau de subjetividade, resultante dos procedimentos, dos instrumentos e dos julgamentos na sua base/aplicação, que resultam em que os indivíduos sejam avaliados com base em juízos de valor (Guiddens, 1989; Caetano, 2008).

Contudo, e sobretudo no caso de uma organização que opta pelo recrutamento interno, e como forma de potenciar esse recrutamento, existe a conveniência de conhecer os resultados decorrentes da avaliação de desempenho, no sentido de conseguir uma melhor adequação do perfil do indivíduo ao cargo (Rocha, 2010).

Um dos modelos de identificação das principais dimensões do desempenho comportamental mais validado empiricamente, é o de Campbell (1990), o qual refere que o desempenho contempla oito componentes - proficiência nas tarefas específicas (domínio técnico); proficiência nas tarefas não específicas mas requeridas pela dinâmica organizacional; proficiência na comunicação; grau de empenhamento em condições adversas; manutenção da disciplina pessoal; facilitação do desempenho dos colegas e/ou equipa; supervisão/liderança; e gestão/administração distintas da supervisão directa, como articulação entre os objetivos e a organização de recursos. É deste modelo que, com maior ou menor variância, resultam os fatores de avaliação da maioria dos sistemas de avaliação de desempenho hoje existentes, entre os quais, como iremos verificar, o da avaliação de serviço do pessoal com funções policiais da PSP.

O desempenho dos trabalhadores “está sujeito a duas fontes principais de variância: factores individuais e factores contextuais ou sistémicos ..., assim, é essencial atendermos aos objectivos reais do sistema de avaliação e à relação com a estratégia organizacional, aos métodos de avaliação de desempenho e respectivos procedimentos, bem como às

consequências efectivas da avaliação, nomeadamente, sobre os sistemas de recompensas, promoções, formação e desenvolvimento profissional” (Caetano, 2008, p. 23).

Ainda de acordo com o mesmo autor, a avaliação de desempenho visa objetivos administrativos e estratégicos. No que concerne aos administrativos, pretende-se apurar informação que permita decidir acerca de recompensas, progressões, promoções, demissões e rescisões, bem como para a identificação das lacunas de formação. Quanto aos estratégicos, pretende-se motivar e orientar os avaliados para os objetivos da organização, melhorando o seu comportamento e resultados.

Se atendermos a que a “avaliação de desempenho ... foi inicialmente concebida para operar em contextos organizacionais caracterizados por culturas burocráticas e fortemente hierarquizadas” (Caetano, 2008, p. 21), será entendível, face à caracterização da Instituição atrás operada, que a sua aplicação à PSP é mais do que apropriada. Resta analisar os moldes em que é levada a cabo, não olvidando que os objetivos operacionais constituem, por si só ou em conjunto, a fonte indicativa de configuração dos objetivos setoriais de cada serviço interno (Gabinete de Estudos e Planeamento, 2010).

Para que a avaliação da performance possa ser legítima é necessário que, previamente, seja feita uma análise de funções relativa aos avaliados, determinando o que deles se espera, ao mesmo tempo que os gestores ficam dotados de um instrumento que permite a racionalização dos processos de trabalho na sua equipa, a tomada de decisões de seleção, formação, avaliação de desempenho, compensação ou afetação de pessoas a funções (Morgenson *et al.*, 2004).

A importância da análise de funções para a avaliação de desempenho assenta na possibilidade de identificação clara das responsabilidades e deveres inerentes a cada função, auxiliando assim na determinação dos indicadores de desempenho, nas atividades específicas a desempenhar e na compreensão do nível de adequação da execução respetiva (Lees & Cordery, 2000). Releva também enquanto *input* para a organização do trabalho, a sua ergonomia, a motivação dos trabalhadores e enquanto facilitador da mudança (Cunha *et al.*, 2010), razões pelas quais é da maior relevância que lhe seja conferida a devida atenção no âmbito da gestão de recursos humanos.

### **2.3.1 - Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública**

O Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da PSP (adiante Regulamento), aprovado pela Portaria n.º 881/2003, de 21 de Agosto, estabelece as normas que regulam o sistema de avaliação de serviço/desempenho destes funcionários.

Consagra o art. 2.º do Regulamento que a avaliação de serviço se deve desenvolver de acordo com princípios que garantam um “efectivo reconhecimento individual, nomeadamente da continuidade e obrigatoriedade da avaliação, da subordinação a juízos de valor precisos e objetivos, da periodicidade e da obrigatoriedade de comunicação ao avaliado”.

Quanto aos objetivos da avaliação de serviço, nos termos do art. 3.º do diploma em apreço, visa-se, essencialmente, avaliar profissionalmente o avaliado, tendo em conta os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções; incentivar o aperfeiçoamento e desenvolvimento, por forma a aumentar os níveis de eficácia e qualidade do avaliado; promover a justiça e a oportunidade na gestão dos funcionários; contribuir para o diagnóstico das disponibilidades de recursos humanos; contribuir para o levantamento das necessidades de formação profissional e sua atualização; contribuir para o aperfeiçoamento dos critérios a observar nos processos de recrutamento e seleção de pessoal com funções policiais; potenciar a importância do desempenho individual no desenvolvimento da carreira.

No que concerne à natureza e periodicidade, a avaliação de desempenho na PSP é eminentemente formal, na medida em que, nos termos do art. 5.º do diploma legal em apreço, pode ser ordinária - feita anualmente, com referência a 1 de Janeiro de cada ano, e reportando-se ao tempo de serviço prestado no ano anterior sempre que o avaliado tenha prestado um mínimo de seis meses de serviço, ou extraordinária.

Quanto à avaliação extraordinária, nos termos do n.º 4 do art. 5.º do Regulamento, será feita sempre que:

- “a) O primeiro avaliador ou o avaliado sejam movimentados e tenham decorrido seis meses após a última avaliação;
- b) Se revele necessário para efeitos de concurso ou promoção, a solicitação do serviço competente;
- c) Seja requerida pelo avaliado, em pedido devidamente fundamentado e desde que tenham decorrido seis meses após a última avaliação”.

Nos termos do art. 6.º, n.º 1, do Regulamento, a avaliação de serviço deve subordinar-se a critérios de objetividade, isenção, relatividade (situando o avaliado no conjunto dos avaliados do mesmo posto e, sempre que possível, com funções idênticas) e atualidade (devendo a avaliação dizer respeito exclusivamente ao período avaliado). O n.º 2 do mesmo artigo refere que devem ser evitados julgamentos preconcebidos, juízos definitivos, baseados na persistência das primeiras impressões ou em avaliações anteriores, apreciações de natureza emotiva ou ocasional, apreciações que considerem apenas uma dada característica ou dêem demasiada relevância a expressões isoladas de insuficiência ou excelência, influência na avaliação de um fator sobre os demais e avaliações por determinados estereótipos desligados do descritor de cada fator - este preceito visa evitar assim os mais comuns erros nas avaliações realizadas.

Os fatores de avaliação a considerar na avaliação de serviço são, conforme consagrado no n. 2 do art. 7.º do Regulamento, o sentido de responsabilidade e disciplina; a apresentação pessoal e a preocupação com a imagem da PSP; a iniciativa e eficácia; a determinação; o autodomínio; a dedicação e empenhamento na função; a capacidade de adaptação; os conhecimentos profissionais aplicados; a cooperação e relacionamento humano; a capacidade de julgamento; a capacidade de comunicação; a qualidade do trabalho desenvolvido; a capacidade de organização; e a capacidade de chefia e liderança. De referir que os últimos dois fatores apenas se aplicam a quem tem funções de comando e chefia - no caso das Esquadras apenas se aplicam ao Comandante de Esquadra e aos Chefes/Subchefes.

Nos termos do art. 8.º, n.º 1, do Regulamento, a competência de avaliação cabe aos “superiores hierárquicos imediato e de segundo nível, designados por primeiro e segundo avaliadores, que, no decurso do período a que se reporta a classificação, reúnam o mínimo de seis meses de contacto funcional com o avaliado”. No caso das Esquadras, o primeiro avaliador dos Chefes e Agentes é o Comandante de Esquadra e o segundo avaliador é o Comandante de Divisão. Assim, nos termos do n.º 7 deste artigo, compete ao primeiro avaliador avaliar o pessoal sob a sua dependência direta, dar conhecimento da avaliação ao avaliado, após a intervenção do segundo avaliador e decidir da reclamação do avaliado, quando não exista segundo avaliador.

O n.º 8 do mesmo artigo consagra que compete ao segundo avaliador pronunciar-se sobre a forma como o primeiro avaliador apreciou os avaliados do mesmo posto ou função, considerados no seu conjunto; atribuir a classificação que considere justa em cada fator, caso discorde da classificação do primeiro avaliador, fundamentando; dar conhecimento ao primeiro avaliador das alterações por si efetuadas e decidir da reclamação do avaliado.

Para efeitos de classificação, cada fator de avaliação é suscetível de graduação em cinco níveis pontuados em 2, 4, 6, 8 e 10, sem prejuízo da utilização dos respectivos valores intermédios, resultando a pontuação final da média aritmética dos valores com que foi graduado cada um dos fatores (art. 9.º, n.º 1, do Regulamento), devendo a classificação a atribuir ter em conta os descritores dos cinco níveis (art. 9.º, n.º 2). Caso “o primeiro avaliador não disponha de elementos de observação para graduar a aptidão ou desempenho do avaliado de forma objetiva em algum dos factores, deve abster-se de o fazer” (art. 9.º, n.º 3). A classificação de serviço traduzir-se-á depois em menções qualitativas (art. 11.º) de acordo com a seguinte correspondência: 2 e 3 - Insuficiente; 4 e 5 - Suficiente; 6, 7 e 8 - Bom; 9 e 10 - Muito bom.

O direito de reclamação está assegurado, sendo que, nos termos do art. 21.º, n.º 1 do Regulamento, “o avaliado, após tomar conhecimento da avaliação, pode apresentar ao segundo avaliador, ou ao primeiro avaliador se aquele não existir, reclamação por escrito, no prazo de cinco dias úteis, com indicação dos factos que julgue susceptíveis de fundamentarem a revisão da classificação atribuída”. Nos termos do n.º 3 do mesmo artigo, esta apreciação “é notificada ao reclamante, por escrito, no prazo de 10 dias úteis contados desde a recepção da reclamação”. Não se quedam, contudo, por aqui, as possibilidades de contestação do avaliado, podendo o mesmo, após tomar conhecimento desta decisão, “requerer ao Director Nacional ou ao dirigente em que este delegou competência para homologar, nos cinco dias úteis subsequentes, que o seu processo seja submetido a parecer da comissão paritária competente” (art. 21.º, n.º 3, do Regulamento).

Os pareceres da comissão paritária serão proferidos, no prazo de 15 dias úteis a partir da data em que tiverem sido solicitados, sob a forma de relatório fundamentado, com proposta de solução da reclamação (art. 22.º, n.º 1 do Regulamento). A decisão final competirá ao Director Nacional ou ao dirigente em que este tiver delegado a competência para homologar, devendo ser proferida em 15 dias úteis e podendo não coincidir com nenhuma das propostas, devendo contudo ser sempre fundamentada (art. 22.º, n.º 3).

Seguir-se-á a fase de homologação, sendo que, nos termos do n.º 2 do art. 25.º do Regulamento, “quando o dirigente competente não homologar a classificação atribuída pelos avaliadores, deve ele próprio atribuir, mediante despacho fundamentado, a classificação respectiva, ouvindo a comissão paritária nos casos em que esta não tiver sido ouvida”. As classificações de serviço ordinárias são homologadas até 30 de Abril de cada ano civil (art. 26.º, n.º 1 do Regulamento), não podendo contudo a classificação de serviço ser homologada antes



de decorridos os prazos de reclamação para o avaliador e de solicitação de parecer da comissão paritária competente (art. 26.º, n.º 2).

A notificação do avaliado deverá ocorrer no prazo de 10 dias úteis a contar do acto de homologação ou da atribuição de classificação pelo dirigente com competência para homologar (art. 27.º do Regulamento).

No âmbito do direito de recurso, e nos termos do n.º 1 do art. 29.º do Regulamento, “após a homologação, cabe recurso hierárquico da classificação de serviço para o Ministro da Administração Interna, a interpor no prazo de 10 dias úteis contados da data de conhecimento desta, devendo ser proferida decisão no prazo de 15 dias úteis contados da data de interposição do recurso”, sendo que “a invocação de meras diferenças de classificação com base na comparação entre classificações não constitui fundamento atendível” (art. 29.º, n.º 2).

### **2.3.2 - Análise Crítica da Avaliação de Desempenho na PSP**

A PSP é uma instituição pública e, como tal, garante estabilidade de emprego e dá aos seus elementos uma segurança dificilmente possível em organismos privados. Não sujeita a pressões de mercado ou a exigências de competitividade, a corporação pode proporcionar um vínculo permanente que, se por um lado, é gratificante para o funcionário, por outro, pode conduzir a alguma acomodação (considerando que tem “emprego para a vida”). Ora, se esta garantia de segurança no emprego não for conjugada com exigências de desempenho, verificadas por um modelo de avaliação adequado, poderão verificar-se o comodismo e a ociosidade como formas de estar naturais no contexto de trabalho.

A avaliação de desempenho possibilita à organização conhecer o desempenho e o potencial dos seus funcionários, identificando as necessidades de formação e seleccionando a pessoa ideal para cada tarefa. Estimula a produtividade e o relacionamento humano. No que concerne ao indivíduo, permite que o mesmo conheça as práticas de desempenho valorizadas pela organização, as expectativas do superior hierárquico, as lacunas a colmatar e as suas necessidades de formação, permitindo-lhe compreender a responsabilidade do seu contributo (Pinto, 1999; Rocha, 2010).

Está prevista a aplicação aos elementos policiais do sistema de avaliação de desempenho previsto na Lei que regula o regime de vínculos, carreiras e remunerações da Função Pública<sup>35</sup>, o

---

<sup>35</sup> Lei 12/A-2008, de 27 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Serie, n.º 41.

que ainda não acontece por falta de regulamentação. Não obstante, esta previsão tem gerado forte contestação no seio da PSP. A Lei em apreço veio retirar a PSP dos Corpos Especiais do Estado e equiparar os profissionais de polícia aos demais funcionários públicos, sem levar em conta as especificidades da carreira e da função policial. Não obstante, a avaliação de desempenho é uma realidade e decorre nos moldes em que vem sendo realizada de alguns anos a esta parte e que caracterizamos no ponto anterior do presente capítulo.

Encontramos na PSP políticas direcionadas para a seleção, desempenho e avaliação, bem como para o desenvolvimento de carreira, promovendo os seus modelos de execução das tarefas e os objetivos definidos pela organização, sendo que o método de avaliação parece ser orientado para os comportamentos, com recurso a *checklists* e ao método das medidas comportamentais.

Os fatores avaliados em relação a cada elemento, bem como os descritores da escala de classificação (a que se refere o n.º 3 do art. 7.º), estão bem definidos e caracterizados no anexo I do Regulamento de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da PSP, parecendo desafiantes mas realistas, numa tentativa de atenuação da subjetividade inerente a qualquer processo de avaliação de desempenho.

Os fatores de avaliação estão em consonância com o modelo de identificação das principais dimensões do desempenho comportamental Campbell (1990), o mais validado empiricamente. Não obstante, o facto de os fatores de avaliação serem exatamente os mesmos, independentemente das funções dos avaliados, é propenso a constituir fonte de discórdia entre os avaliados, especialmente aqueles que desenvolvem serviço operacional propriamente dito (patrulhamento/policiamento), pois entendem que não faz sentido que funções tão distintas como as de um patrulheiro e as de um mecânico nas oficinas da PSP (também polícia) sejam avaliadas pelos mesmos critérios, considerando-se sempre injustiçados quando a nota que lhes é atribuída é idêntica. Esta questão releva desde logo entre os elementos que integram o efetivo das Esquadras e que tendem a comparar as suas avaliações, independentemente das funções serem distintas ou não, mas releva ainda mais quando as avaliações comparadas dizem respeito a polícias que desempenham funções completamente distintas, sendo que algumas nem são de natureza policial. Não obstante a designação (Regulamento do Sistema de Avaliação de Serviço do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública”, o facto é que, na prática, o título é algo enganador, na medida em que existem vários funcionários policiais que desempenham funções que não de âmbito policial e em relação aos quais se aplica este mesmo

Regulamento. Poderá esta situação ser sanada se, tal como vem sendo perseguido/alegado pela tutela, todas as funções que não de natureza policial e que atualmente são desempenhadas por polícias, vierem efetivamente a ser desempenhadas por funcionários não policiais.

A avaliação por um segundo avaliador, superior hierárquico direto do primeiro, fazendo a sua apreciação sobre o modo como o primeiro avaliador apreciou o avaliado, afigura-se uma tentativa algo frustrada de reforçar o rigor da avaliação, na medida em que o segundo avaliador está demasiado “distante” dos avaliados para estar por eles legitimado a avaliá-los, constituindo a ratificação apenas uma formalidade que se destina tão somente ao cumprimento de questões processuais, já que não acrescenta verdadeiro valor ao conteúdo da avaliação, até porque, na maioria dos casos, o segundo avaliador não conhece suficientemente o avaliado. Tal como refere Caetano (2008, p. 16), “uma questão pertinente a considerar na análise da emissão de juízos sobre pessoas diz respeito à sua validade subjetiva. Note-se a este respeito o facto frequente de o superior hierárquico da chefia direta, isto é, o superior do próprio avaliador, se sentir em condições de sugerir ou alterar a classificação atribuída por este a um colaborador seu, mesmo que não tenha tido ao longo do ano qualquer oportunidade para observar ou conhecer o seu desempenho efetivo”.

Essencial na avaliação de desempenho é, então, que seja aceite pelo avaliado enquanto expressão do seu desempenho. Ora, o contacto meramente funcional, na maioria dos casos, não permite conhecer realmente as atitudes que influenciam o comportamento dos funcionários e, conseqüentemente, o seu desempenho. A inexistência de contacto com a organização informal leva ao enviesamento da avaliação, não sendo objetiva nem imparcial. Deste modo, impõe-se auscultar os avaliados e outros interessados sobre o seu desempenho na organização. É importante a comunicação entre avaliador e avaliado para se conseguir a validação social da cotação do desempenho. Não basta os avaliados poderem reclamar da avaliação à posteriori, mas sim poderem intervir ativamente no julgamento emitido, num espírito de negociação, incluindo auto e hetero-avaliação - neste aspeto, caberá ao primeiro avaliador diligenciar para que tal aconteça, sob pena do insucesso da avaliação.

Na PSP, a análise de funções necessária enquanto fundamental para a tomada de decisões em diversos processos e práticas de gestão de recursos humanos, resulta, desde logo, do disposto no EPPSP, materializado depois em diversos textos normativos internos. Não obstante, e atendendo a que poderá ser considerada demasiado genérica, será conveniente os Comandantes de Esquadra elaborarem um descritivo das funções que incumbem aos elementos

com funções policiais da sua Esquadra, indo de encontro ao que é defendido pelo “estado da arte”, mormente no que concerne à descrição do trabalho a realizar e aos requisitos necessários para o desenvolver convenientemente, atenuando as razões de reclamação dos avaliados. Para este efeito, é conveniente o recurso a diversas fontes de informação, nomeadamente, o incumbente, os supervisores, os analistas de funções, os arquivos e bases de dados, os manuais de formação, os relatórios de avaliação de desempenho, as descrições anteriores da função, os colegas de trabalho e, se viável (o que não parece ser o caso da PSP), os clientes (Cunha *et al.*, 2010).

O sistema de avaliação de desempenho apresenta-se complexo e hierarquizado, incorporando procedimentos obrigatórios e com alguma carga burocrática, aplicando as regras definidas para a função pública. Avaliam-se objetivos e características pessoais e o resultado final determina possibilidades de acesso a postos superiores e, consequentemente, a melhor remuneração.

Fazendo-se o acesso à PSP por concurso, quer tratando-se do ingresso inicial na base da carreira (neste caso, por recrutamento externo), quer ao longo do percurso evolutivo dos agentes, o preenchimento de lugares específicos, sejam eles de nível hierárquico mais elevado ou relativos à integração em unidades com características específicas, é unicamente feito por recrutamento interno, sob a forma de concurso. Esta circunstância ajuda a aumentar a consistência interna da corporação e providencia aos seus elementos a possibilidade de desenvolver a sua carreira, configurando, na perspetiva de Miles e Snow (Bilhim, 2002), uma estratégia defensiva - “incentiva-se a criação de recursos humanos, por oposição à sua aquisição externa ou alocação”, ou seja, incentiva-se o recrutamento interno, obstando ao acesso de “*work force*” exterior à Instituição a cargos acima do nível dos outros colaboradores. Não obstante, esta prática vem conferir ainda maior importância ao processo de avaliação de desempenho, na medida em que essa avaliação é considerada a cada concurso interno.

As práticas de seleção, padronizadas e aplicadas a todos os casos, trazem a todo o processo um potencial de objetividade e equidade, sempre tão caro a qualquer organização preocupada com a gestão do seu capital humano. Esta prática encontra, no entanto, a limitação imposta pelo número de oportunidades que surgem, face ao elevado número de potenciais candidatos, o que também releva para a importância da avaliação de desempenho, uma vez que, a cada concurso interno, indivíduos em situações idênticas (a mesma antiguidade, funções, etc) mas com diferente nota na avaliação de serviço, poderão ficar de fora do “numero clausus”.

Por outro lado, embora a evolução na carreira encontre algum suporte nos resultados da avaliação de desempenho, encontra mais ainda nos resultados que o candidato obtém nas provas para determinada função.

As atribuições de cada função estão claramente definidas, em conformidade com o que é exigido para que se possa legitimar a avaliação de desempenho, evitando-se assim situações ambíguas e dúvidas quanto ao que é esperado de cada elemento. De referir, no entanto, que a exaustiva descrição de tarefas e responsabilidades pode conduzir a situações que comprometem a polivalência, a cooperação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Não resultam da avaliação de serviço quaisquer benefícios económico-sociais diretos, o que, a acontecer, poderia elevar os índices de satisfação pessoal e de produtividade.

Atendendo a que a maioria dos funcionários tende a medir o sucesso na carreira em função da progressão vertical (Ferris, Buckley, & Allen, 1992), entendemos que a progressão na carreira deve ser privilegiada, valorizando o alcance de metas tangíveis e concretizáveis, com vista a desenvolver mecanismos propulsores de realização pessoal e individual, contribuindo assim este indicador para a satisfação com o trabalho. Para tal, é imprescindível que a avaliação de desempenho seja levada tendo em conta esse propósito.

A avaliação de desempenho deveria e poderia ser um momento de partilha de expectativas e de desenvolvimento, mas acaba por resultar, em muitos casos, apenas no cumprimento de uma formalidade por falta de cumprimento do espírito subjacente ao Regulamento de Avaliação e das respetivas normas. Não se pode dizer, com certeza, que isso acontece na PSP, no entanto, atendendo ao número de funcionários e de avaliadores e avaliados, deve ser prevenido/combatedo este eventual erro.

Em suma, a avaliação de desempenho na PSP é, à semelhança do que acontece em todas as organizações, um processo/prática suscetível de melhorias, que dificilmente será, algum dia, completamente justo - parece-nos utópico pensar que algum sistema de avaliação de desempenho o possa ser. Não obstante, afigura-se-nos como uma prática imprescindível no sentido de melhorar o desempenho da instituição através da melhoria do desempenho dos seus elementos, bem como no sentido de se perseguir o premiar de quem o merece e o corrigir/repreender de quem não cumpre com o devido. No caso da PSP, parece providenciar *feedback* e acompanhamento e constituir uma base de decisão para incentivos e recompensas, progressões e promoções, bem como para a identificação de necessidades de formação, pese embora a escassa definição prévia de objetivos e de benefícios económico-sociais decorrentes.

## 2.4 - A Motivação

A eficiência de uma organização explica-se, em grande parte, pelo nível de motivação (Rocha, 2010), pelo que o problema da motivação dos colaboradores constituiu um “quebra-cabeças” dos gestores ao longo de várias gerações, sendo certo que o melhor que estes podem fazer nesse sentido é usar incentivos que levem os colaboradores a dirigir a sua energia para os objetivos organizacionais (Locke & Latham, 1979).

Atualmente, com a generalização do acesso à informação e à tecnologia, as pessoas passaram a ser vistas como o fator diferenciador mais relevante, as grandes mais valias das organizações, reforçando-se assim a importância da motivação enquanto fator potenciador da sua produtividade, na medida em que, conforme referem Carvalho e Oziléa (2001), a motivação “é a grande mola propulsora que leva o empregado a agir com vista à consecução das metas do seu grupo de trabalho”. Nesta mesma linha de pensamento, Perry e Wise (1990) defendem que existe uma relação positiva entre a motivação nos serviços públicos e o desempenho dos seus funcionários.

São muitas as definições de motivação, sendo que todas encontram um ponto comum numa força do indivíduo que o impele para a prossecução de objetivos, através de determinadas condutas e comportamentos constituindo-se, sucintamente, como um sistema complexo, dinâmico e dependente de vários fatores, intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo (Madureira, 1990; Almeida, 1992; Robbins, 2002; Montserrat, 2004).

Qualquer que seja o modelo utilizado na explicação para a motivação e respetiva divisão das necessidades (cuja satisfação conduzem à mesma) por níveis, conforme a clássica teoria da pirâmide das necessidades de Maslow (1954), ponto de partida para as demais teorias de conteúdo relativas à motivação (Rocha, 2010), em algum momento surgem, como ponto comum a todos eles, as necessidades afetivas, entre as quais podemos incluir as de proximidade em relação à família e aos amigos e a inserção num ambiente no qual se sinta confortável.

No âmbito específico do objeto do nosso trabalho, impõe-se abordar algumas definições do conceito de “motivação no trabalho”. Assim, para Bilhim (2004, p. 317), “a motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos”. Na mesma linha, para Chiavenato (1999, p. 593), a “motivação é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo

tempo que procura alcançar também os seus próprios objectivos individuais”. Na perspectiva de Aquino (1979, p. 239), a “motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a «gasolina» interior para se enfrentarem os desafios da função e da organização. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objectivos são alcançados”.

A motivação surge como resultado da interação entre o indivíduo e a situação envolvente, surgindo como um dinamizador e canalizador do comportamento humano. Os impulsos motivacionais e os níveis de motivação variam de pessoa para pessoa e numa mesma pessoa através do tempo (Chiavenato, 1999), o que, transposto para a motivação no trabalho, corresponde a dizer que resulta das características pessoais do indivíduo, da situação envolvente, que inclui os fatores internos, referentes à própria organização, e os fatores externos à organização, acrescidos da variável temporal.

Uma equipa constituída por pessoas com elevadas competências técnicas e científicas (elevado capital humano) não assegura *per si* um bom desempenho. Tem de ser complementada com capital social (confiança, redes de cooperação) e psicológico (esperança, optimismo) (Rego, 1998). O “esforço” para motivar desempenha, assim, um papel determinante nesse capital social e psicológico, pelo que importa estudar a motivação, para que possamos identificar as expectativas dos trabalhadores, criando condições organizacionais que incrementem os seus níveis de motivação, potenciando assim o seu desempenho. Interessa pois compreender o estado da motivação para o trabalho do pessoal da PSP que desempenha funções policiais, identificando alguns dos fatores inerentes aos processos e práticas de gestão de recursos humanos que nela influem, apresentando sugestões com vista a minimizar os aspectos que a influenciam negativamente e procurando compreender de que forma o contexto e área geográfica do trabalho influem na mesma.

O ciclo motivacional tem o seu apogeu na satisfação de uma dada necessidade. Assim, no início do ciclo, é o equilíbrio psicológico que caracteriza o estado do ser humano, até que algum estímulo ou incentivo altere esse equilíbrio e crie uma (nova) necessidade. Esta (nova) necessidade gera uma tensão que reflete o estado de desequilíbrio e conduz a um comportamento ou ação na procura de atingir a satisfação da necessidade, para se libertar da situação de desconforto. Se o comportamento ou ação resultar na satisfação dessa necessidade, o indivíduo libertar-se-á da tensão e regressará a um estado de equilíbrio, até que outro estímulo sobrevenha (Chiavenato, 1976). O contrário acontecerá se as ações ou comportamentos do

indivíduo não forem capazes de satisfazer a necessidade, impossibilitando-o de atingir o equilíbrio desejado, levando-o à frustração quando a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo que impede a sua libertação ou, em alternativa, à adopção de um comportamento compensatório (ou transferência) quando o indivíduo, perante a impossibilidade de satisfazer uma necessidade, satisfaz outra que vai reduzir ou acabar com a intensidade da necessidade que lhe era impossível suprir (Teixeira, 1998).

Face ao exposto, afigura-se da maior importância que, no âmbito da gestão das organizações, estas encontrem soluções compensatórias quando as necessidades não poderem ser satisfeitas, porquanto as frustrações, além de afetarem negativamente o desempenho dos trabalhadores, levam à acumulação de tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, lesivas dos interesses organizacionais (Moura, 1991).

A forma de evitar situações de frustração passa por uma compatibilização entre os requisitos das necessidades individuais dos trabalhadores e os objetivos organizacionais, o que, a ser percebido pelos trabalhadores, os predispõem a exercer elevados níveis de esforço com vista à prossecução dos interesses da organização, conscientes e convictos de que, dessa forma, estarão simultaneamente a prosseguir os seus próprios interesses (Chiavenato, 1999).

Na administração pública é complicado flexibilizar as compensações extrínsecas (dinheiro, promoções, etc.), razão pela qual as formas predominantes de motivação são intrínsecas, abrangendo motivos racionais (como a participação na formulação de políticas), motivos com base no desejo em servir o interesse público e motivos de carácter afetivo (Rocha, 2010), o que acaba mesmo por vir de encontro a pesquisas recentes segundo as quais os funcionários públicos são menos motivados por incentivos financeiros do que os trabalhadores do setor privado (Houston, 2000).

O dinheiro, sendo então o primeiro dos incentivos/fatores de motivação no trabalho, nem sempre é o suficiente para conseguir uma elevada performance (Locke & Latham, 1979). Acresce que, na PSP, à semelhança da maioria das instituições/organizações públicas (Rocha, 2010), não existe a faculdade de promover incentivos à custa de uma gestão dos valores remuneratórios, até porque, ao contrário das remunerações e das alterações obrigatórias de posicionamento obrigatório, que nos termos do art. 7.º da Lei 12-A/2008, são obrigatoriamente orçamentadas, os prémios de produtividade e os prémios de desempenho ficam dependentes da existência de recursos financeiros. Ora, assim sendo, ao nível das Esquadras essa faculdade é



mesmo absolutamente inexistente, na medida em que estas não dispõem de autonomia administrativa e/ou financeira.

Existem então outros incentivos que não financeiros aos quais se pode e deve recorrer para motivar os trabalhadores, nomeadamente, a participação no processo decisório, o desenvolvimento organizacional e o enriquecimento do trabalho (Herzberg, 1968). Não obstante, um largo número de investigações tem demonstrado que o estabelecimento de objetivos a atingir é, por si só, um método eficaz e, para além disso, é um mecanismo que alavanca os demais (Locke & Latham, 1979). Também o alargamento de funções, a adequação das pessoas às funções, a adequação da recompensa às pessoas e ao nível da execução, a adequação dos objetivos e metas individuais, na medida do possível, à organização, e as recompensas formais e informais, como o agradecimento e o reconhecimento público se têm demonstrado com potencial motivador (Rocha, 2010).

Estabelecer objetivos de forma participada é então uma excelente ferramenta motivacional, funcionando numa grande variedade de trabalhos e indústrias, sendo que os objetivos específicos e desafiantes, conduzem a uma melhor performance do que objetivos vagos. Complementarmente, deve-se conseguir o comprometimento dos colaboradores com os objetivos através de instruções simples, reforçadas com apoios positivos, e abstendo-se de ameaças e intimidações. Os incentivos grupais também podem encorajar a aceitação de objetivos, especialmente se houver um objetivo grupal, e quando se requer cooperação. Ao colaborador devem ser disponibilizados os recursos adequados, assim como a liberdade para os utilizar na prossecução dos objetivos, e as políticas institucionais não devem servir como bloqueio da assunção destes. O supervisor deve assegurar-se de que o colaborador recebe *feedback* preciso, de modo a que possa saber em que medida está a atingir ou não o objetivo, reajustando o seu nível de esforço e a estratégia (Locke & Latham, 1979).

Não obstante a importância de estabelecer objetivos para fomentar a motivação, impõe-se a perceção de que se pode recorrer também a alterações diretamente relacionadas com o trabalho, o dinheiro, as recompensas formais e informais enquanto instrumentos de motivação, mas que, por outro lado, para a gestão pública, os sistemas de recompensas são impostos e estão predefinidos e que mesmo quando se pretende aplicar a gestão por objetivos, os mesmos se afiguram difusos e conflituantes, sendo os respectivos critérios de desempenho são difíceis de definir (Rocha, 2010).

Na PSP, apenas nos anos mais recentes tem vindo a atuação a ser orientada por objetivos previamente fixados, na linha da escola de gestão do desempenho (Rocha, 2020), sendo que esta filosofia se faz sentir ao nível de departamentos, ou seja, há objetivos para um Comando policial, para uma Divisão, para uma Esquadra, etc, mas não para os próprios elementos policiais. Assim, centrando-se fundamentalmente no desempenho a nível da organização e não no individual, este modelo identifica-se com a gestão por objetivos. A dificuldade que se levanta advém do facto de a maioria dos dirigentes ainda não orientar a sua atuação/gestão com observância das evidências empíricas e investigações científicas que versam sobre o assunto, ao que acresce a dificuldade em avaliar individualmente indivíduos quando os objetivos são organizacionais, bem como o facto de que este modelo de gestão não é viável numa estrutura burocrática e formal, características evidentes na PSP.

Na PSP afigura-se difícil a fixação de objetivos a atingir a nível individual e, se mal gerida, com a fixação de objetivos injustos e/ou inatingíveis, podem surgir mais problemas de que benefícios, nomeadamente, insatisfação e fraca performance, sacrificando-se a qualidade do trabalho em benefício da quantidade e os resultados consistentes em benefício dos imediatos (Locke & Latham, 1979). Deste modo, os critérios atualmente avaliados numa perspetiva individual afiguram-se adequados, porquanto que medem, sobretudo, as atitudes e predisposições.

Ao nível das funções, a respetiva análise pode exercer grande influência nos níveis de motivação, impondo-se a atribuição de funções motivadoras aos colaboradores nos termos do modelo de estruturação de tarefas de Hachman e Oldham (1980), pelo qual as tarefas devem ser variadas, com identidade própria, significado, autonomia e *feedback*. Ora na PSP isto nem sempre se verifica, em especial no que concerne ao grau de autonomia e ao *feedback*, o que contraria a maioria das investigações que indicam que, embora o *feedback* não seja condição suficiente, é, sem dúvida, necessário (Locke & Latham, 1979).

Também o processo de recrutamento da PSP, com posterior colocação do efetivo a nível nacional, pode ser questionado porquanto contribui negativamente para a motivação dos profissionais da PSP, uma vez que tende a afastá-los da sua zona de origem, ora aquando das colocações iniciais, ora aquando de transferências relacionadas com progressões/promoções na carreira e/ou por conveniência do serviço, afigurando-se legítimo questionar se o modelo não estará a frustrar as expectativas dos elementos policiais, bloqueando a satisfação das suas necessidades num ponto crítico. O mesmo acontece com o aproveitamento da formação

ministrada, muitas vezes não aproveitada face à não afetação dos formados a funções que a potenciem.

Acresce que a motivação das famílias é importante para o desempenho dos indivíduos. Algumas empresas consideram hoje em dia que as necessidades e desejos da família devem vir em primeiro lugar. Não é prudente separar alguém da família para que possa prosseguir a carreira se essa não for a sua vontade (Finuras, 1999, in Câmara *et al.*, 2003).

Figueiredo (2004), num trabalho em que analisou o sistema de mobilidade da PSP refere que resulta evidente que o afastamento dos profissionais de polícia das suas famílias, dos seus círculos de amigos e dos meios onde habitualmente se inserem é causa de desmotivação entre os mesmos, sendo que, ao contrário da ideia generalizada, alguns estudos realizados confirmam mesmo a teoria de que a remuneração é o fator considerado menos importante e motivador na atividade laboral. Daí que a motivação seja uma das questões mais importantes no contexto da atividade profissional, nomeadamente pelo motivo que nos apresenta Pontes (1998), afirmando que o que faz com que se atribua tanta importância à motivação é o facto de a mesma interferir no comportamento e na prestação de qualquer trabalhador. Destas afirmações decorre a necessidade de perceber a influência do sistema de mobilidade para efeitos de motivação, satisfação de expectativas e mesmo para renovação etária dos Comandos.

Duarte (2008), num estudo sobre a motivação nos funcionários da PSP com funções policiais, por carreiras, concluiu que os fatores que mais motivavam os funcionários da PSP eram o trabalho em si como fonte de motivação, o relacionamento interpessoal e a vertente social da profissão e que aquilo que mais os desmotivava era a falta de meios, a falta de apoio interno ou externo e a desorganização da Instituição.

No capítulo da motivação, os aspetos que nos propusemos explorar foram, em suma, a eventual influência da avaliação de desempenho sobre a mesma e o sentido em que se opera, assim como a eventual influência que a existência de perspetivas de progressão na carreira sobre ela exerce, cruzando os dados obtidos em função das características dos elementos policiais, da sua área e condições de trabalho, identificando alguns dos fatores mais valorizados e influentes na motivação para o trabalho. Quisemos perceber se entre os aspetos que motivam os polícias para o trabalho estão os relacionados com a motivação extrínseca.

## 2.5 - A (In)satisfação no Trabalho

A importância da atenção devida à (in)satisfação profissional prende-se, entre outras razões, com o fato de a mesma estar associada a variáveis como o bem-estar mental, a motivação, o envolvimento, o desenvolvimento, o empenho, o sucesso e a realização profissional (Frase & Sorenson, 1992; Jesus, 1993; Jesus, 1992, cit. por Jesus, 1995; Trigo-Santos, 1996; Wu & Short, 1996; Sánchez & Garcia, 1997; Scott, Cox & Dinham, 1999). Assim, segundo a teoria já adiantada por Herzberg (1968), pela qual a motivação é afetada pela ausência dos fatores higiênicos e pelos fatores motivadores que, por sua vez, levam à satisfação no trabalho, e na linha da teoria da meta-análise de Judge, Thorensen, Bono e Patton (2001), a satisfação tem uma relação positiva com o desempenho individual. No mesmo sentido, Schleicher, Watt e Greguras (2004) referem que a satisfação profissional está associada ao desempenho profissional individual.

No que concerne ao conceito de satisfação profissional, muitas são as definições possíveis, mas, ao invés de (apenas) transpor para o nosso trabalho uma série de definições e teorias elaboradas, optámos por abordar estudos de satisfação realizados na própria comunidade policial, na medida em que, apesar de circunscritos a esse universo, entendemos que permitem uma melhor perceção do clima de (in)satisfação latente na PSP. Não poderíamos, ainda assim, deixar de aflorar o conceito.

Ainda que o conceito de satisfação profissional seja abordado no âmbito da Psicologia Social e da Psicologia das Organizações desde a década de 30, subsistem algumas divergências quanto à sua definição. Comummente apresentado como um estado emocional proveniente da situação profissional e, consequentemente, associado às características e tarefas específicas da função, na Psicologia Social, o conceito de satisfação no trabalho é definido como um conjunto de sentimentos positivos ou negativos que o indivíduo manifesta em relação ao seu trabalho (Smith, Kendall & Hulin, 1969, in Seco, 2000; Gursel, Subul & Sari, 2002).

Judge, Bono, Erez e Locke (2005) defendem que a satisfação profissional resulta do atingir de objetivos individuais. Trata-se, assim, de um estado emocional que resulta da comparação entre as expectativas e a realização das mesmas (Locke, 1976, in Heitor, 1996), e é influenciado por forças internas e externas ao ambiente laboral. A realização/concretização das expectativas assume, então, um importante papel na satisfação no trabalho (Cabral, Vala & Freire, 2000).

O termo “satisfação com o trabalho” é definido por Robbins (2002) como sendo a atitude geral de um indivíduo relativamente ao trabalho que realiza, sendo que esse indivíduo apresenta tantas mais atitudes positivas face a esse trabalho quanto maior for o seu nível de satisfação para com o mesmo. Também Quijano *et al.* (1999) referem que a satisfação profissional acarreta uma maior predisposição a comportar-se de determinada maneira e que, pese embora os elevados níveis de satisfação no trabalho não terem correlação direta com altos níveis de rendimento, os baixos níveis de satisfação afetam directa e negativamente esse rendimento.

A insatisfação profissional surge do facto de uma necessidade não ser satisfeita ou de algo no seio da organização caminhar contrariamente às expectativas dos indivíduos nela integrados, frustrando-os e gerando sentimentos negativos associados às características e tarefas específicas da profissão (Cabral, Vala & Freire, 2000; Gursel, Sunbul & Sari, 2002). Assim, e por oposição, a satisfação será alcançada quando as condições oferecidas pela organização forem de encontro ao que dela esperam os seus membros. O trabalho pode ser um fator de satisfação ou de insatisfação que, por sua vez, influencia a atividade laboral (Locke, 1976, in Heitor, 1996; Gursel, Sunbul & Sari, 2002). Acresce que, determinadas variáveis demográficas podem também influir na satisfação profissional. Por exemplo, Goodman (2005) concluiu que os trabalhadores mais velhos tendiam a compreender melhor as políticas organizacionais e, consequentemente, tornavam-se menos eficazes em termos de desempenho profissional.

Importa, assim, perceber o que pode estar na origem da insatisfação. Desde logo, é necessário ter em conta as motivações dos candidatos à PSP. Num estudo em que foram analisadas as motivações dos recrutas da Academia de Polícia da New York City Police Department, explorando-se também quer a estabilidade da motivação, quer a relação entre as motivações e a satisfação no trabalho, White *et al.* (2010) concluíram que existe uma ligação entre a reduzida satisfação profissional e as motivações que foram goradas. Concluíram ainda que os profissionais mais insatisfeitos eram menos propensos a expressar comprometimento para com a profissão face às motivações iniciais para ingressar na carreira, o que sugere que um baixo comprometimento pode conduzir mais tarde a baixa satisfação.

Um dos aspetos a ter em conta aquando da análise das causas de (in)satisfação é o afastamento entre o local de trabalho e o local de onde o indivíduo é originário, por força da sua colocação em qualquer local do território nacional. Isto é tanto mais importante quanto, conforme Nerther e Davis (1983, p. 308) referem, “a satisfação no cargo é uma parte da satisfação na vida”.

Tal como Herzberg (1966) defendeu, o salário por si só apenas reduz a insatisfação profissional, ao passo que redesenhar o trabalho de forma a motivar é a melhor abordagem no sentido de promover a satisfação profissional. No mesmo sentido, Glaser e Parker (2001), num estudo que incidu sobre 300 polícias, concluíram que o salário, as promoções e o reconhecimento tinham pouca ligação com os níveis de satisfação no trabalho, sendo que, contudo, sistemas de recompensas intrínsecos estavam associados a essa satisfação. Assim, por sua vez, o conteúdo e as condições de exercício inerentes à actividade profissional influem directamente na satisfação profissional, pelo que se impõe a preocupação das organizações pelas relações no trabalho, o clima organizacional e o ambiente de trabalho, as recompensas, as perspectivas de carreira, os regimes de trabalho (horários e turnos), entre outros (Martinova *et al.*, 2002).

Zhao, Thurman e He (1999), num estudo realizado com os polícias de Spokane, concluíram que o ambiente do local de trabalho influenciava a satisfação com o trabalho. Se um indivíduo for competente o suficiente a ponto de levar a cabo uma tarefa complexa e desafiante, tiver necessidade de crescimento individual e estiver satisfeito com o ambiente de trabalho, então será de esperar elevada satisfação pessoal, motivação e desempenho (Hackman & Oldham, 1980, p. 88).

Silva (2002), concluiu no seu estudo que, de entre polícias, médicos legistas e juristas, são os primeiros que evidenciam menos satisfação para com o trabalho, sendo que um terço dos polícias inquiridos gostariam de mudar de profissão. Paralelamente, num outro estudo (exploratório) sobre o suicídio nas forças policiais portuguesas, com uma amostra constituída por voluntários do sexo masculino, num total de 78 elementos provenientes da P.S.P., G.N.R. e P.J., Matias e Queirós (2008), concluíram que a PSP era a força mais insatisfeita no trabalho, existindo na amostra total uma baixa satisfação com o trabalho, correlacionando-se esta negativamente com a depressão e o desânimo.

Um estudo realizado por Abreu (2002) não confirma que o distanciamento entre o local de origem/residência e o do trabalho é uma causa da insatisfação no trabalho dos elementos policiais. No entanto, o mesmo realça que, dos 35 elementos que constituíam o grupo com maiores índices de insatisfação, 10 estavam deslocados, o que corresponde a cerca de 28%. Inversamente, de entre os 26 elementos que compunham o grupo com maiores índices de satisfação, apenas 4 se encontravam na situação de deslocado, representando apenas cerca de

15%<sup>36</sup>. Estes números parecem indicar uma tendência dos elementos deslocados para apresentarem elevados níveis de insatisfação.

Num outro estudo, que incidiu sobre a Esquadra de Cascais, Pontes (1998) identifica, de um total de 38 elementos, 13 (cerca de 34%) que desejariam trabalhar num outro local, mostrando-se assim insatisfeitos. Contudo, o autor não arrisca a associação entre os fatores ligados à colocação e esta constatação, preferindo afirmar que “devido ao fato de (...) estarem a prestar serviço em zonas do país distantes daquelas onde se encontra a sua família ou de onde são originários é por vezes motivo suficiente para estes se sentirem deslocados e por sua vez menos satisfeitos com o seu trabalho...” (Pontes, 1998, p. 106). Note-se que, num trabalho semelhante mas conduzido na Esquadra de Sacavém, Correia (1998) constatou que 43% do efetivo se encontrava “habitualmente longe da família”, o que corresponde a 29 elementos, sendo que 20 deles desejavam transferência para junto da família. Mas também esta autora se mostrou cautelosa na associação da insatisfação ao deslocamento, preferindo afirmar que o distanciamento relativamente aos seus familiares pode condicionar a satisfação dos elementos policiais.

Pinho (1998), por seu turno, além de reconhecer (tal como os outros autores) que o indivíduo aspira a desempenhar funções o mais próximo possível do local onde tem a sua vida estabelecida, sustenta ainda que “...por muito boas que sejam as condições de trabalho oferecidas, o indivíduo não se sentirá totalmente satisfeito enquanto não conseguir ultrapassar esta «necessidade» [de ser colocado perto da família / local de origem] ” (p. 22). Ainda neste estudo, o autor chega à conclusão de que parece existir uma relação direta entre o tempo dispendido até chegar ao local de trabalho e a vontade de ser transferido, ou seja, aqueles que demoram mais tempo da residência ao trabalho são aqueles que mais pretendem mudar de esquadra. Essa mesma premissa também se verifica na forma inversa, isto é, dos elementos que não desejam mudar de local de trabalho, uma esmagadora maioria demora pouco tempo (até uma hora) a fazer o percurso casa - trabalho. Mas uma tentativa de associar o grau de insatisfação aos indivíduos que se encontram deslocados resulta, também no estudo de Pinho (1998), infrutífera. Assim, não consegue o autor estabelecer uma relação direta entre o desejo de colocação noutra local e um maior grau de insatisfação, até porque, neste caso, o maior número de elementos insatisfeitos não pretende mudar de local de trabalho.

---

<sup>36</sup> Abreu (2002) considera como deslocados os indivíduos que residam a mais de 100 km da sua residência habitual.

Em qualquer dos estudos pesquisados, subsiste uma coincidência, que tem a ver com o facto de a grande maioria dos elementos deslocados ser relativamente jovem e com um máximo de 5 anos de serviço, embora a tendência aponte para menos do que isso. Os restantes, por norma, conseguem colocação no local onde desejam ou acabam por permanecer no local onde foram colocados. Parece, assim, evidente que os elementos mais jovens são aqueles que mais parecem sofrer com o problema da mobilidade, questão que vai contra a provável maior motivação para o trabalho comum entre os recém formados, levando ao seu declínio e desaproveitamento.

Embora nenhum estudo tenha ainda conseguido provar a relação que vem sendo tratada entre a (in)satisfação e (des)motivação e a distância ao local de trabalho, o senso comum leva a crer que não subsistem grandes dúvidas em relação a esse ponto. Mais do que isso, estamos em crer que acarreta ainda outras consequências mais graves, como a má qualidade do serviço prestado aos cidadãos, tendência para quebrar as normas éticas subjacentes ao trabalho policial, o absentismo, o incremento de problemas do foro pessoal (divórcios, alcoolismo, etc.) ou mesmo o suicídio (Figueiredo, 2004).

Apresentando uma taxa de divórcios e outros problemas familiares e sociais bem acima da média (Kirschman, 1997), os elementos policiais vêm a tarefa de conciliação das suas vidas profissional e pessoal dificultada pela própria Instituição, sendo que o afastamento em relação à família contribui seguramente para muitos desses problemas, importando assim perceber em que medida este aspeto resultante dos atuais processos de recrutamento e seleção, acrescido dos moldes em que decorrem os processos de formação e avaliação de desempenho, influem na (in)satisfação dos elementos policiais e quais as consequências que isso acarreta.

A mobilidade interna afigura-se como um instrumento poderosíssimo na gestão dos recursos humanos, em especial no que concerne à sua motivação e valorização, desde que devidamente utilizada, premiando o desempenho individual, atendendo-se primordialmente às preferências pessoais e, tanto quanto possível, dando a conhecer o previsível trajeto de mobilidade que espera o profissional num dado período.

Naturalmente, quanto maior a satisfação profissional dos funcionários, menores os níveis de stress sentidos (Martinova *et al.*, 2002), razão pela qual, no âmbito do presente trabalho, se afigura necessário abordar também esse fenómeno no contexto do objeto de estudo.



## 2.6 - O stress profissional na PSP

Quotidianamente, a vida de qualquer indivíduo é marcada por inúmeros acontecimentos que, diferindo em magnitude, duração e impacto, exigem capacidade de adaptação. Estes acontecimentos, respostas a um stressor que habitualmente tem origem no ambiente externo (por exemplo problemas no trabalho) ou sofrimento (sensação de tensão) e que envolvem alterações bioquímicas, fisiológicas, comportamentais e psicológicas (Ogden, 2004), constituem situações de “stress”.

O conceito de stress foi definido por Hans Selye (1956) como uma resposta não específica do corpo a uma qualquer exigência. Albrecht (1998) definiu-o como um conjunto de condições bioquímicas do corpo humano que retratam a tentativa do mesmo em adaptar-se às exigências do meio. Molina (1996, p. 18) afirma que o “stress é compreendido como uma situação de tensão aguda ou crónica, que produz uma mudança no comportamento físico e no estado emocional do indivíduo, é uma resposta de adaptação psicofisiológica que pode ser positiva ou negativa no organismo”.

De uma maneira geral, podemos dizer que os modelos tradicionais sobre stress o definiram quer em termos de pressão no ambiente envolvente, originada, por exemplo, pelas exigências do trabalho, quer em termos de necessidades individuais que não são satisfeitas, ou ainda em termos de consequências do distress ou de doenças. Por outro lado, as teorias cognitivas fornecem uma análise mais convincente sobre o stress (Dewe & Gest, 1990). Segundo estas, o stress consiste numa relação/situação entre o indivíduo e o ambiente, cujas exigências são percecionadas pelo indivíduo como excessivas face aos seus recursos e capacidades e fazendo perigar o seu bem-estar (Folkman, 1984).

Independentemente das definições a que possamos recorrer, certo é que, de todas as pesquisadas, resulta que a envolvente ambiental é uma variável a ter incontornavelmente em conta aquando da análise do stress. Acresce que o stress ocupacional, é reconhecido como um dos principais problemas para a saúde física e mental dos trabalhadores e, consequentemente, um factor negativo para o bom funcionamento das organizações (WHO, 2004).

Além das comuns implicações ao nível da saúde dos indivíduos, o stress manifesta-se então em diversos outros campos, entre os quais se destaca o laboral (Brown e Cooper, 1996). Aliás, o stress tende a ser mais significativo quando associado ao trabalho (Gomes, Silva, Mourisco, Mota, & Montenegro, 2006), e a Polícia, face à natureza crítica das situações com

queos seus profissionais se deparam no dia a dia, encontra-se entre as profissões consideradas mais passíveis de provocar stress (Selye, 1984; Ganster, Pagon & Duffy, 1996; Soeiro & Bettencourt, 2003; Hoffman & Collingwood, 2005; Burke & Mikkelsen, 2006), desde logo, porque apresenta características únicas, nas quais se destacam, ao nível da Instituição, a estrutura organizacional, a cultura policial, o isolamento social próprio desta atividade e a imagem pública negativa (Brown e Cooper, 1996), bem como determinadas exigências muito específicas, tais como, o trabalho por turnos ou o excesso de horas de trabalho e o risco de vida para o próprio e para os outros (Afonso & Gomes, 2009).

A atividade profissional das forças de segurança tem sido considerada na literatura como uma das ocupações de maior risco em termos de stress ocupacional (Richardsen, Burke, & Martinussen, 2006) e, embora o polícia não vivencie experiências traumáticas, de medo ou impotência, num ritmo diário, sente-as e acumula-as ao longo da vida (Violanti, 1996; Garcia, Gu & Nesbary, 2004), pelo que é importante que a Instituição envide esforços com vista à prossecução do bem-estar físico e mental dos seus funcionários. Um exemplo relativamente atual sobre a compreensão desta necessidade resulta das medidas adotadas pela France Télécom no sentido de lidar com uma onda de suicídios entre os seus funcionários no ano de 2009, aparentemente relacionadas com a pressão (stress) sentida pelos mesmos na sequência de políticas de redução de custos e aumento de eficácia.

Sobre os fatores geradores de stress, Labrador (1992) designa como fontes de stress determinadas condições da vida humana, tais como o tipo de vida, a profissão, a família, as relações sociais, as relações de lazer, os pensamentos e as expectativas, as quais determinam as exigências a que somos submetidos e que facilitam, em maior ou menor grau, o aparecimento de situações “stressantes”.

Segundo Serra (1999), fala-se em stress profissional ou laboral quando o indivíduo não se consegue adaptar às capacidades percebidas ou reais do ambiente. Esta inadaptação pode ocorrer devido ao desajustamento das capacidades do indivíduo e dos requisitos do trabalho, à dificuldade de realização desse trabalho devido à realidade contextual ou porque não existe consonância entre o trabalho e as necessidades e expectativas do indivíduo. O autor defende que existem inúmeras características do trabalho suscetíveis de produzir efeitos negativos no indivíduo, nomeadamente a sobrecarga (ou subcarga) de trabalho, a existência de conflitos, a pouca autonomia decisória, a má comunicação na empresa, a ambiguidade de papéis, as más condições físicas no trabalho e a própria carreira profissional, com tudo o que a caracteriza.

De facto, o stress pode resultar de requisitos inadequados e alguns dos fatores de stress mais comuns relacionados com o trabalho estão já relativamente bem identificados: falta de controlo do trabalhador sobre as suas tarefas; ambiente de trabalho exigente, como são os turnos prolongados, o empenhamento com o serviço, o alto grau de responsabilidade e a cultura organizacional de recusa de falhas; a pouca exigência ou trabalho aborrecido, as tarefas repetitivas e a falta de sentido do trabalho desenvolvido; a falta de suporte social - colegas, superiores ou outras pessoas fora do local de trabalho (família e amigos); a incerteza ou falta de controlo relacionados com uma fraca diferenciação profissional; a baixa remuneração; o risco inerente à atividade; as condições de trabalho (ruído no local de trabalho, fraca iluminação, falta de espaço, temperaturas extremas, pouca ergonomia, riscos pela presença de fumos ou fumadores, forçando o indivíduo a ser fumador passivo); a inexistência de equipamentos de apoio e os problemas pessoais e familiares - têm sido referenciados como factores associados ao stress entre os polícias (Lundberg, 2000; Caldeira, 2004).

Segundo Garcia, Gu e Nesbary (2004), a percepção de stress entre os polícias pode variar consoante o posto, raça, experiência, turnos de serviço e áreas de atuação, relacionando-se intrinsecamente com questões organizacionais.

A função desempenhada também pode influenciar a percepção de stress, apontando os estudos no sentido de que os elementos policiais que exercem funções operacionais lidam com níveis de stress mais elevado (Mayhew, 2001).

Alguns estudos revelam que mesmo determinadas variáveis demográficas podem influir diretamente nos níveis de stress, constituindo um stressor, sendo uma destas variáveis o estado civil, pelo que os polícias casados estão mais sujeitos aos conflitos trabalho-família e ao stress que os solteiros (Toch, 2002). Acresce que as exigências familiares, nomeadamente no que diz respeito à disponibilidade e lazer com a família, são também um stressor para os polícias. Este aspeto, combinado com a retração emocional dos agentes em partilhar as suas experiências com a família pode contaminar as relações familiares (Alexander & Walker, 1996; Territo & Vetter, 1981, in Garcia, Gu & Nesbary, 2004).

De uma maneira geral, podemos então dizer que os conflitos trabalho-família e família trabalho conduzem a situações de stress e de baixa moral para o trabalho (Anderson, 2002). A nível organizacional, o stress ocupacional pode mesmo levar a uma variedade de consequências negativas, das quais se destacam o aumento do absentismo, a redução da produtividade, o

aumento da insegurança nas práticas laborais e da taxa de acidentes e o aumento das queixas dos clientes (WHO, 2004).

A forma como lidamos com o stress assume especial relevo porquanto tem um efeito direto sobre a performance e o desempenho (Hoffman, 1995). Na senda das teorias cognitivas, o “*coping*” - esforços cognitivos e comportamentais desenvolvidos pelo indivíduo, para lidar com as exigências internas ou externas feitas pela transação indivíduo - meio ambiente, e avaliado como excedendo os seus próprios recursos (Folkman, 1984), assume um papel central na relação entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia (Dewe & Guest, 1990).

O “*coping*” pode ser definido como o conjunto dos esforços cognitivos e comportamentais tendentes ao controlo, redução, ou tolerância das exigências internas e/ou externas originadas nas situações de stress (Folkman, 1984).

Num estudo que tinha o objetivo de delinear uma abordagem de medição do “*coping*” relativamente ao stress nos locais de trabalho e, usando essa abordagem, criar uma taxonomia de métodos de “*coping*” com o stress no trabalho, Dewe e Guest (1990) acabaram por concluir ser plausível a identificação de seis principais formas de “*coping*”, nomeadamente:

- Os comportamentos racionais orientados para a tarefa - incluem os passos para lidar diretamente com o stressor (e.g. estabelecer prioridades; agir no imediato; perceber melhor a situação); respostas que podem facilitar a ação direta pela redução da ansiedade e do pânico (e.g. pensar objetivamente e manter os sentimentos controlados; recuar e tentar racionalizar a situação); e ações pensadas para prevenir repercussões (e.g. expressar opiniões, trabalhar melhor e durante mais tempo; marcar posição).

- A libertação emocional - inclui uma expressão imediata e quase catártica de sentimentos (e.g. expressão temperamental; expressar irritabilidade; transmitir sentimentos ao pessoal);

- O uso de recursos “caseiros” - são também uma das formas de “*coping*”. Inclui o envolvimento da família e o recurso ao suporte emocional desta; inclusão do trabalho na vida familiar.

- A quarta componente descreve o processo de recuperação e preparação - uma técnica é voltar ao problema apenas quando se estiver preparado para lidar com o mesmo, ou mudar para outra atividade mais satisfatória, ou assumir ações que permitam lidar melhor com o problema no futuro (e.g. descansar).

- A quinta forma consiste em tentativas de adiar a ação desviando a atenção relativamente ao assunto em particular ou evitando-o - por exemplo, envolvendo-se em atividades prazerosas, abandonar o problema por algum tempo, ou simplesmente pensar em coisas melhores.

- A sexta forma pode ser descrita como tentativas, maioritariamente passivas, de tolerar os efeitos do stress - não fazer mais do que racionalizar a situação (e.g. desistir e aceitar o que está a acontecer; tentar não se preocupar ou pensar na situação).

Também deve ser tida em consideração a influência das diferenças individuais, como o género, a idade e as circunstâncias familiares (Gest & Dewe, 1990).

O stress produz efeitos adversos que afetam quer o próprio profissional quer o serviço por ele executado e, nessa medida, a própria instituição (Vives, 1994). Assim, vários estudos têm demonstrado que o stress laboral está ainda na origem de muitas das ausências por baixa devido a acidentes de trabalho ou doenças, traduzindo-se, frequentemente, em absentismo, baixa produtividade, aumento da taxa de acidentes, erros de desempenho, e problemas familiares (Mcintyre, 1994). A estes fatores acrescem a baixa satisfação e envolvimento com o trabalho (Cunha *et al*, 2010).

Entre os elementos policiais, o regime de trabalho por turnos, a falta de planeamento adequado e de recursos, os deficientes relacionamentos interpessoais com os supervisores, a falta de promoções na carreira, a falta de autonomia nas tarefas e de reconhecimento do trabalho efetuado, e a impossibilidade de transferência para o meio de origem a curto prazo, estão entre os stressores organizacionais mais referenciados (Cooper et al, 1988; Stotland & Pendleton, 1989; Brown & Campbell, 1994).

Da listagem de fatores que Carvalho e Oziléa (2001) apresentam como potenciadores do stress, algumas indicações apontam no sentido da mobilidade influir no aparecimento daquele, na medida em que, entre outros fatores, é feita referência à escolha do local de trabalho, às circunstâncias em que é exercida a profissão, às condições familiares e à relação do indivíduo com o meio. Da mesma forma o poderemos fazer em relação a Câmara *et al*. (2003), uma vez que, embora não haja nunca uma referência expressa à questão da mobilidade/deslocamento, os autores, referindo-se a fatores indutores de stress, identificam fatores “extra - trabalho”, nos quais poderemos incluir o afastamento da origem ou da família. O que parece evidente é a relação do stress com graves consequências entre os elementos da corporação, entre as quais se destaca o suicídio (Silva, 2002), mas onde podemos igualmente incluir taxas anormais de divórcios, problemas de saúde, abuso de bebidas alcoólicas e de drogas, violência doméstica,

entre outras. Neste sentido, já Dias (2004) concluiu no seu estudo, que incidiu sobre elementos policiais da PSP, que o nível de stress percebido varia em função da área geográfica onde é exercida a atividade e que o grau de satisfação profissional está relacionado com o stress sentido.

Apesar de vários autores terem já identificado as principais consequências do stress, bem como as suas causas principais, permanece por confirmar de forma cabal a sua relação com o deslocamento e consequente afastamento do meio onde os indivíduos se sentem confortáveis. Importava por isso explorar a eventual variação do stress sentido entre os elementos profissionais consoante a área geográfica onde exercem a sua atividade, até pela eventual relação direta que o stress tem, como também explorámos no nosso estudo, com a satisfação profissional.

De todo o modo, é evidente a importância de adquirirmos equilíbrio emocional e físico para enfrentarmos as pressões quotidianas, algo que, naturalmente, será facilitado pelo apoio ou suporte social. Efetivamente, alguns autores consideram que o stress relacionado com o local de trabalho, será mais facilmente resolvido pelas fontes de suporte social desse local e que as fontes de stress mais frequentes que afetam diretamente a vida familiar estão relacionadas com a difícil conciliação desta com a vida profissional (Ramos, 1999). O apoio social e emocional pode advir de membros da família, amigos, associados profissionais, vizinhos, entre muitos outros (Serra, 1999), podendo atenuar de certa forma os efeitos negativos da exposição a eventos traumáticos (Carlier, Lamberts & Gersons, 1997), sendo que, as fontes de suporte social sobre as quais o propósito do nosso trabalho incide são a instituição, a família, os pares e a comunidade.

Os familiares, próximos e afastados, compõem cerca de 30% dos laços ativos. No plano do suporte emocional, a maior parte dos familiares próximos constituem o grupo de membros da rede geral com o índice de proximidade mais elevado, prestando cerca de 60% da ajuda emocional, enquanto os familiares afastados apenas prestam aproximadamente 29% desse apoio (Wellman, 1992). No plano instrumental, os indivíduos também parecem contar largamente com os seus parentes para fazer face às suas necessidades. De acordo com Portugal (1995), os estudos realizados sobre esta matéria parecem apenas divergir quanto à relevância do apoio familiar no quotidiano: se alguns apontam para a presença constante das ajudas, outros, embora admitam a sua importância, acentuam o carácter ocasional e não

sistemático da solidariedade familiar, sublinhando a valorização dos parentes em momentos de crise.

O grupo dos pares/amigos pode funcionar como uma importante, se não a principal, fonte de companhia e suporte emocional. Os amigos preenchem, segundo Wellman, Carrington e Hall (1992), aproximadamente 25% dos laços ativos e cerca de 40% dos laços íntimos.

Segundo Câmara *et al.* (2003, p. 242), “o stress nas organizações é (...) um processo contínuo que, caso não seja gerido adequadamente, se auto-alimenta de forma crescente, traduzindo-se num crescente incremento dos custos a ele associados”, sendo que é passível de ser evitado recorrendo a medidas adequadas e, frequentemente, de fácil aplicação. Chambel (2005) salienta os efeitos negativos do stress nas organizações, onde se incluem “os custos económicos decorrentes do absentismo, do abandono e do tratamento dos trabalhadores que vivem situações de stress, a par com a diminuição do seu desempenho” (p. 108).

Alguns estudos apontam para um incremento da produtividade da unidade de trabalho e uma redução do absentismo quando utilizada a combinação entre um processo de redução dos fatores de stress e a formação em auto-gestão de stress por parte dos trabalhadores (Munz, Kohler, & Greenberg, 2001). Assim, a gestão de “stress” nas grandes organizações, como a Polícia, “é não só imperiosa para maximizar a eficácia organizacional, como também para o gestor de recursos humanos conseguir reter, atrair e desenvolver as pessoas nessas organizações” (Câmara *et al.*, 1997, p. 193).

## CAPÍTULO 3 - MÉTODO

### 3.1 - Instrumentos de recolha de informação/dados

A pesquisa e análise dos fenómenos inerentes à temática escolhida implicaram o recurso a métodos e técnicas de investigação comuns a várias ciências, sobretudo às ciências sociais.

Ao longo do trabalho, a recolha e revisão bibliográfica relacionada com o tema a tratar foi uma constante, no sentido de aproximar o mais possível o enquadramento do nosso objecto de estudo à realidade social e de a conseguir transmitir corretamente. A partir desta revisão literária, procedeu-se ao diagnóstico do(s) problema(s) da Instituição, ao enquadramento deste(s) em termos teóricos e à formulação de possíveis (re)soluções.

Todavia, “se admitirmos, sem pensar, que é legítimo somar meramente respostas, que mais nenhuma outra informação é necessária, então teremos reduzido a pedaços a dinâmica social e o que dela restar não terá interesse algum” (Ghiglione & Matalon, 2001, p.6), ou seja, “os fenómenos sociais não podem ser reduzidos ao que se retira do que deles dizem os indivíduos: são necessárias outras informações que podem ser recolhidas por diferentes métodos, tais como, a observação” (Ghiglione & Matalon, 2001, p.7). Em função desta linha de pensamento, recorreremos também a estratégias de observação no terreno, ao contacto com os elementos policiais no seu ambiente de trabalho e, consequentemente, com as unidades/subunidades policiais que integram, estudando assim os objetos “nos seus ambientes naturais, procurando o sentido, ou a interpretação, de um fenómeno em termos dos significados que as pessoas trazem até eles” (Denzin & Lincon, 1994, cit. in Serrão, 2004/2005, p.75). Entendemos fazê-lo por partilharmos da opinião de Sharpe (1998, p.7) quando a autora refere que “o conhecimento adequado do comportamento social humano não pode ser alcançado sem se observar e, pelo menos, tentar compreender o mundo simbólico e os eventos chave na vida do grupo”.

Recorreremos ainda a informantes privilegiados, pois, como referem Ghiglione e Matalon (2001, p.7), “utilizar pessoas bem colocadas como informantes, inquirir informadores privilegiados de qualidade (...) é muitas vezes indispensável para reconstituir e analisar um processo social”. Aliás, tal como refere Conklin (1968, in Burgess, 2001, p.79), “a abordagem mais conhecida para trabalhar com as pessoas no terreno é o «trabalho intensivo com informantes»”. Estes informantes, também designados “informantes-chave” (Fernandes &



Carvalho, 2003), funcionaram assim como uma mais-valia na recolha de informação. No presente estudo, a materialização do recurso a esta ferramenta consistiu em conversas informais mantidas com diversos Oficiais da PSP que exercem funções de gestão de recursos humanos nos diferentes Comandos Policiais em que foram aplicados os questionários, as quais auxiliaram à melhor compreensão da realidade global dos objectos em estudo.

A observação direta extensiva do fenómeno, através da técnica do questionário, assumiu particular relevância, porquanto permitiu uma representação fidedigna do *status quo* relativo ao problema de investigação. O principal instrumento escolhido para recolha de informação foi então o inquérito por questionário (*vide* Anexo 3)<sup>37</sup>, visto querermos contemplar uma amostra significativa de indivíduos. Foi escolhido um “self-completion questionnaire” (Bryman & Bell, 2007, p. 240), por, entre outras vantagens, poder ser aplicado *online*.

Através do questionário, recorreu-se assim à informação primária como fonte principal, garantindo a maior fiabilidade possível dos dados obtidos. O objetivo do inquérito foi a obtenção de informação que pudesse ser analisada, permitisse tecer comparações a partir de uma amostra da população policial que, mais do que representativa, se pretendeu elucidativa das diferentes realidades e, a partir da amostra, perspetivar e lançar pistas para a população como um todo. Optámos, consequentemente, por aplicar um inquérito em Comandos de Polícia com realidades policiais específicas. No primeiro caso - Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), trata-se de um Comando que integra mais profissionais da população policial que se encontram na situação de deslocados/distantes da sua colocação desejada, com perspetivas de um longo período de espera até a conseguirem. No segundo caso, a situação é um pouco diferente, já que se trata de um efetivo cujos elementos policiais se encontram já a trabalhar na área de colocação desejada ou o mais perto possível desta - Comando Distrital de Polícia de Bragança (CD Bragança). No terceiro caso, trata-se de um Comando onde os profissionais, na sua maioria, são originários do distrito onde trabalham, ou então estão de passagem, como que a meio caminho da sua colocação desejada - Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR).

Em cada um dos Comandos policiais, foi o inquérito aplicado em duas Esquadras. A opção por duas Esquadras em cada Comando prendeu-se com o facto de, tendo em conta as limitações de tempo e demais condicionalismos inerentes a um trabalho de Mestrado e que não possibilitaram a aplicação dos questionários em mais subunidades, se pretender ainda assim

---

<sup>37</sup> Atendendo a que algumas das escalas utilizadas no questionário foram gentilmente cedidas por um Investigador da Universidade dominho - Dr. Rui Gomes, por forma a respeitar a sua autoria, não se identificam as escalas e/ou subescalas do questionário, apresentando-se apenas todas as questões que foram aplicadas, de forma sequencial.

atenuar o obter de perspectivas pouco individuais, demasiado influenciadas por um eventual pensamento colectivo que exista em cada Esquadra. Assim, no COMETLIS, o inquérito foi aplicado nas 40.<sup>a</sup> e 34.<sup>a</sup> Esquadras - Parque das Nações e Olivais, respetivamente. No COMETPOR, foi aplicado nas 9.<sup>a</sup> e 12.<sup>a</sup> Esquadras - respetivamente, Infante e Cedofeita. No CD Bragança, foi-o nas Esquadras de Trânsito e de Investigação Criminal. Em termos de efetivos, a 40.<sup>a</sup> Esquadra integra 1 Subcomissário, 7 Chefes, 9 Agentes Principais e 30 Agentes. A 34.<sup>a</sup> integra 1 Subcomissário, 6 Chefes, 16 Agentes Principais e 33 Agentes. Quanto ao efetivo da 9.<sup>a</sup> Esquadra, compõe-se de 1 Subcomissário, 9 Chefes, 70 Agentes Principais e 31 Agentes, enquanto na 12.<sup>a</sup> é constituído por 1 Subcomissário, 8 Chefes, 41 Agentes Principais e 37 Agentes. No que concerne à Esquadra de Trânsito de Bragança, o efetivo abarca 1 Subcomissário, 1 Chefe Principal, 2 Chefes e 18 Agentes Principais, enquanto que a Esquadra de Investigação Criminal desse Comando integra 1 Subcomissário, 1 Chefe Principal, 6 Chefes e 34 Agentes Principais.

Após termos selecionado a população/amostra sobre a qual iria incidir o presente estudo, nos moldes que acabamos de descrever, e depois de termos elaborado o respetivo questionário, efetuámos um pré-teste, aplicando-o a seis elementos policiais com características semelhantes às da população, elementos estes pertencentes ao efetivo da 3.<sup>a</sup> Esquadra do COMETPOR, para apreciar o conteúdo e a forma dos itens, no sentido de aferir se as questões que o constituíam se revelavam adequadas à obtenção dos dados que objetivámos para este trabalho e de compreensão clara para os respondentes. Para a aplicação deste procedimento, seguimos as recomendações de Ghiglione & Matalon (2001).

Na administração dos questionários foi utilizado um conjunto de instrumentos de medida destinados a obter as informações que entendemos necessárias em função das variáveis em análise. Assim, o questionário, na sua versão definitiva, é constituído essencialmente por questões fechadas com respostas tipo escala de Likert (“Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”), estando estruturado em cinco partes organizadas do seguinte modo:

- Foi aplicado um questionário demográfico, instrumento que, para além de obter informações acerca do sexo, idade, estado civil e número de filhos, recolheu dados relativamente à formação académica bem como às características e condições gerais de trabalho (e.g., contexto de ação, posição profissional ocupada, funções desempenhadas, experiência profissional e horas de trabalho por semana). Este questionário incluiu ainda uma questão sobre

eventuais baixas médicas nos últimos 12 meses por razões relacionadas com o stress profissional.

- Recorreu-se a uma Escala de Satisfação com a Vida (ESV), instrumento traduzido e adaptado por Neto (1993, 1999) a partir dos trabalhos originais de Diener, Emmons, Larsen, e Griffin (1985). A escala visa avaliar a satisfação com a vida enquanto processo cognitivo (julgamento pessoal acerca da vida), assumindo-se que é mais relevante solicitar à pessoa uma análise global da sua vida do que efectuar uma avaliação da satisfação em domínios específicos da mesma (esta escala visou assim também avaliar a satisfação ao nível profissional). O instrumento é constituído por cinco itens, apresentados num formato tipo “Likert” de cinco pontos (1=Discordo muito; 5=Concordo muito), solicitando-se aos indivíduos que avaliem a sua vida em geral (e.g. “as minhas condições de vida são excelentes”). A pontuação final é calculada através da soma dos valores obtidos em cada um dos itens, podendo variar entre um mínimo de 5 (baixa satisfação) e um máximo de 35 (alta satisfação).

- Recorreu-se também a uma Escala de Comprometimento Organizacional (ECO), traduzida e adaptada por Gomes (2006b) a partir dos trabalhos originais de Mowday, Steers, e Porter (1979), com o propósito de avaliar os sentimentos, atitudes e valores positivos assumidos pelos profissionais relativamente ao seu local de trabalho (e.g., sentimento de orgulho por fazer parte da organização em causa, disponibilidade para fazer sacrifícios pessoais em nome da organização, etc.). A versão utilizada integra apenas nove itens de modo a extrair o fator original avaliado pelo instrumento. Os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” de cinco pontos (1=Discordo totalmente; 5=Concordo totalmente), extraíndo-se um “score” total resultante da soma das pontuações obtidas, dividindo-se depois o valor encontrado pelo número de itens - quanto mais alto o valor obtido, maior o comprometimento organizacional;

- Aplicou-se um instrumento desenvolvido por Gomes (2010), a partir dos trabalhos originais de Gomes e Afonso (2010), que pretende avaliar as potenciais fontes de stress no exercício da atividade laboral dos profissionais que prestam serviços - Questionário de Stress nos Profissionais de Segurança - Polícia (QSPS - P). Desta escala constam 25 itens relativos às potenciais fontes de stress associadas à atividade profissional. Os itens distribuem-se por sete subescalas, sendo respondidos numa escala tipo “Likert” de 4 pontos (0=Nenhum stress; 4=Muito stress). A pontuação é obtida através da soma dos itens de cada dimensão dividindo-se depois os valores encontrados pelo total de itens da subescala. Assim sendo, valores mais elevados significam maior perceção de stress em cada um dos domínios avaliados. As

dimensões avaliadas são a “relação com os cidadãos”, as “relações profissionais”, o “excesso de trabalho”, a “carreira e a remuneração”, o “risco de vida”, os “problemas familiares” e as “condições de trabalho”.

- Foi ainda criado de raiz um instrumento com o objetivo de apurar as percepções dos inquiridos relativamente a determinados aspetos sobre o seu ingresso, progressão, formação e avaliação de desempenho na PSP, correspondendo três questões à satisfação profissional, nomeadamente: (i) a vontade em optar pelo mesmo trabalho se os indivíduos tivessem uma nova oportunidade de escolher uma saída profissional; (ii) o nível de conhecimento sobre a carreira aquando do ingresso; e (iii) a auto avaliação sobre a própria maturidade aquando do ingresso.

O segundo grupo de três questões incide sobre a auto percepção relativamente à formação ministrada pela Instituição. A primeira questão pretende apurar a percepção dos inquiridos sobre a evolução da sua capacidade para abordar as situações de trabalho desde o ingresso na carreira; a segunda questão visa apurar o proveito que o formando reconhece na formação para o seu trabalho; com a terceira questão procura-se apurar a importância que o respondente atribui à formação ministrada pela Instituição para o enriquecimento do seu currículo.

O terceiro grupo de questões visa apurar como os inquiridos julgam a avaliação de desempenho, designadamente, se entendem que a mesma contribui para a distinção entre os melhores profissionais e os demais e se é um fator de motivação para o trabalho.

A última questão do instrumento pretende apurar a relação entre a possibilidade/perspetiva de progressão na carreira e o nível de motivação.

Todas as questões relativas às percepções dos inquiridos sobre o ingresso, progressão, formação e avaliação de desempenho são baseadas nas informações obtidas na literatura estudada, bem como em experiências pessoais/profissionais do mestrando, e todas as respostas são dadas numa escala dicotómica de “sim” e “não”, com uma terceira opção “não sei/é-me indiferente”).

### **3.2 - A Amostra**

Atendendo à natureza da pesquisa - exploratória, e ao propósito maior de tecer considerações de natureza operacional (e não estatísticas), a partir da população - PSP, bem

como atendendo às limitações de tempo e à necessária gestão dos custos, recorreu-se a uma amostragem não probabilística, chegando-se a uma amostra por conveniência, cujas principais características pessoais e profissionais constam do Quadro n.º 6. A amostra consistiu assim de 188 Agentes Principais e 131 Agentes, num total de 319. Destes, 179 colocados no COMETPOR (111 eram Agentes Principais e 68 eram Agentes), 88 no COMETLIS (25 eram Agentes Principais e 63 eram Agentes) e 52 no CD Bragança (todos eles Agentes Principais). Ao nível do género, 304 profissionais eram do sexo masculino (96,81 %) e 10 do sexo feminino (3,18 %).

O período de recolha de dados decorreu entre 28 de Junho e 14 de Setembro de 2011.

Atendendo ao total do efetivo de Agentes e Agentes Principais que integram as Esquadras sobre as quais incidiu o estudo, dos 319 questionários possíveis de serem respondidos, foram obtidos 200, obtendo-se assim resposta por parte de 62,69 % dos profissionais de polícia, dos quais, após exclusão de 54 por não estarem devidamente preenchidos, 146 (45,76 %) foram considerados válidos para análise. Quanto aos respondentes por Comando, 83 (56,84 %) pertenciam ao efetivo do COMETPOR, 45 (30,82 %) ao COMETLIS e 18 (12,32%) ao CD Bragança.

Dos 146 questionários válidos, 10 foram respondidos por profissionais do sexo feminino e 136 por profissionais do sexo masculino. Dos profissionais do sexo feminino, 5 pertenciam ao COMETPOR, 3 ao COMETLIS e 2 ao CD Bragança.

O estado civil colocou 21,91% dos profissionais na condição de solteiros, 69,86% como casados, 3,42% como divorciados e 4,79% com o estado “Outro”, supondo-se viúvos ou em união de facto.

Quanto ao número de filhos, 47 dos inquiridos afirma não ter filhos; 54 afirmam ter 1; 34 indicam ter 2 filhos; e 11 afirmam ter 3. O Comando onde há maior número de inquiridos sem qualquer filho, face à amostra desses Comandos, é o COMETLIS (53,33 %), seguido do COMETPOR (25,30 %) e do CD Bragança (11,11 %). No mesmo sentido, o Comando onde os inquiridos têm mais filhos, ou seja, 3, é o de Bragança (16,66 %), seguido do COMETPOR (7,22 %) e do COMETLIS (4,44 %).

No que concerne ao posto, 45,89 % dos respondentes eram Agentes e 54,10 % eram Agentes Principais. No CD Bragança, todos os 18 inquiridos eram já Agentes Principais, enquanto que no COMETPOR, 40,96 % tinham o posto de Agente e 59,03 % de Agente Principal. Por fim, no COMETLIS, 73,33 % dos respondentes eram Agentes e 26,66 % Agentes Principais.

A idade média dos inquiridos é de 36,63 anos no COMETPOR, 32,47 anos no COMETLIS e 44,72 anos no CD Bragança. Consequentemente, a experiência profissional enquanto agente de polícia é elevada - 62,8 % dos Agentes e 79, % dos Agentes Principais têm mais de 6 anos de serviço no posto, sendo que apenas 4,5 % dos Agentes e 13,0 % dos Agentes Principais têm até 3 anos de serviço no posto. A média de tempo de serviço no posto é, no Porto, de 9,01 anos; em Lisboa 6,56 anos; e, em Bragança, 12,67 anos. Estes dados indicam que os respondentes possuem tempo de serviço suficiente para apresentarem um bom conhecimento sobre o funcionamento e a organização da instituição policial que integram e cuja vivência legitima opiniões/perceções fundadas.

O número médio de horas de trabalho semanal não apresenta qualquer variação entre os inquiridos, fixando-se, por força das imposições legais, nas 36 horas.

Quanto às habilitações literárias dos inquiridos, verifica-se que 9 são licenciados, 113 estão habilitados com o ensino secundário, 22 são detentores do 9.º ano de escolaridade e apenas 1 é detentor do 6.º ano de escolaridade e 1 outro detentor da “antiga” 4.ª classe. Na análise comparativa entre Comandos, em termos relativos, verifica-se que, proporcionalmente, o COMETLIS dispõe de uma maior percentagem de licenciados (11,1 %), seguindo-se o COMETPOR (4,8 %) e, finalmente, o CD Bragança, sem qualquer licenciado; já no que concerne ao ensino secundário, lidera o COMETPOR (79,51 %), seguido do COMETLIS (75,55 %) e do CD Bragança (72,22 %). Quanto a detentores do 3.º ciclo, lidera o CD Bragança (27,77 %), seguido do COMETPOR (14,45 %) e do COMETLIS (11,11 %). Ao nível do 2.º ciclo apenas se verifica 1 registo no COMETPOR (1,20 %), enquanto que no que concerne ao primeiro ciclo (“antiga” 4.ª classe, se regista apenas 1 respondente (2,22 %) no COMETLIS.

Quadro n.º 6 - Caracterização dos Inquiridos

Características pessoais e profissionais da amostra (N = 146 )				
Variável		N (%)	M (DP)	Min.-Máx.
Sexo	Masculino	136 (93,2)		
	Feminino	10 (6,8)		
Idade	Bragança	18 (12,32)	44,72 (4,041)	35 – 54
	Porto	83 (56,84)	36,63 (5,407)	29 – 52
	Lisboa	45 (30,82)	32,47 (6,703)	25 – 53
Estado Civil	Solteiros	32 (21,91)		
	Casados	102 (69,86)		
	Divorciados	5 (3,42)		
	Outro	7 (4,79)		
N.º de filhos	0	47 (32,2)		
	1	54 (37,0)		
	2	34 (23,3)		
	3	11 (7,5)		
Posto	Agente	67 (45,89)		
	Agente Principal	79 (54,10)		
N.º de anos no posto	Bragança	18	12,67 (4,678)	1 – 20
	Porto	81 a)	9,01 (4,457)	1 – 25
	Lisboa	45	6,56 (3,361)	2 – 17
Habilitações literárias	Licenciados	9 (6,2)		
	Ensino Secundário	113 (77,4)		
	9.º Ano	22 (15,1)		
	6.º Ano	1 (0,7)		
	4.ª Classe	1 (0,7)		

a) Dois inquiridos não responderam de forma correta, pelo que não foram considerados.

### 3.3 - O Procedimento de recolha de dados

As investigações iniciaram-se com a solicitação de autorização para aplicação dos questionários ao responsável hierárquico máximo pela Instituição em apreço, remetendo o questionário para apreciação, com explicação dos objetivos e dos procedimentos a adotar na sua aplicação. Com a autorização, ocorreu a nomeação de um Oficial de Polícia em cada um dos Comandos sobre os quais incidiu o estudo com o propósito de servir como ponto de ligação e coordenação. Através destes “elementos de ligação” chegou-se ao contacto com os Comandantes das Esquadras onde os questionários foram aplicados, explicando-se-lhes

igualmente os objetivos e procedimentos a adotar. Foi, assim, obtida a listagem dos endereços eletrônicos profissionais/institucionais de cada um dos elementos que integram a amostra, através dos quais lhes foi remetido o “*link*” que permitiu responder ao questionário através do “Lime Survey”, uma ferramenta *open source* de construção de inquéritos *online* que permite o desenvolvimento de inquéritos, a sua publicação e posterior recolha de dados, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas. Foi indicada como data limite para o preenchimento dos questionários o dia 14 de Setembro de 2011, dando-se início à aplicação dos mesmos a partir de 28 de Junho de 2011.

O protocolo que englobava os instrumentos atrás referidos foi remetido a 319 profissionais de segurança pública, tantos quantos integravam o efetivo das Esquadras onde o inquérito foi aplicado, sendo este então o tamanho da nossa amostra. Foram recebidos e considerados válidos para efeitos do presente estudo 146 questionários.

O Quadro n.º 7 apresenta o número e percentagem de questionários recebidos e considerados para análise, por Esquadra.

Quadro n.º 7: Dados considerados para análise

	Esquadra	Questionários Enviados	% do Total de Enviados	Questionários Considerados	% do Total de Considerados
COMETPOR	9.ª Esquadra – Infante	101	31,66	59	40,41
	12.ª Esquadra - Cedofeita	78	24,45	24	16,43
COMETLIS	40.ª Esquadra - Parque das Nações	39	12,22	28	19,17
	34.ª Esquadra - Olivais	49	15,36	17	11,64
CD Bragança	Esquadra de Trânsito de Bragança	18	5,64	11	7,53
	Esquadra de Investigação Criminal de Bragança	34	10,65	7	4,79
<b>TOTAIS</b>		319	100 %	147	100%



### 3.4 - Procedimentos estatísticos

Para o tratamento e análise estatística de dados recorreremos ao software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* - versão 19.0 para Windows).

Para a descrição dos dados obtidos nas diversas escalas, recorreu-se à estatística descritiva, que incluiu medidas de tendência central (média aritmética) e medidas de dispersão (desvio padrão), com apresentação da análise de frequências.

No que concerne à análise das diferenças entre os grupos, após se ter verificado a normalidade das dimensões em estudo, ao nível .05, através do teste Shapiro-Wilk, recorreu-se ao teste paramétrico ANOVA (*one way*) nos casos em que se visava a comparação de médias relativas a mais do que duas populações (grupos) e ao teste T-Teste nas situações em que apenas se pretendia comparar duas populações. Sempre que se verificaram diferenças entre os grupos (Comandos policiais), recorreremos ao teste *Post-Hoc* de comparações múltiplas de Bonferroni para apurar quais os grupos que diferiam entre si.

Para a análise da existência de relações entre os diversos construtos, recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Pearson*. O nível de significância foi estabelecido a 0.05.

Os quadros elaborados e apresentados na análise e discussão dos resultados visam tornar a compreensão destes mais fácil. Os resultados obtidos foram comparados com estudos anteriores e/ou similares e foram, igualmente, discutidos.

## CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os *outputs* obtidos pelo trabalho empírico retratado nos capítulos anteriores sustentam diversas considerações relativamente aos processos e práticas em análise, pelo que importa apresentá-los, analisá-los e discuti-los.

As análises comparativas entre os grupos de respondentes de cada Comando policial foram precedidas de um teste à estrutura fatorial dos instrumentos, recorrendo a análises de componentes principais, sem pré-definição do número de fatores, através da rotação ortogonal. Foram apurados os índices de consistência interna das subescalas (“alpha” de Cronbach), constantes do Quadro n.º 8.

Quadro n.º 8: índices de consistência interna das subescalas (“alphas” de Cronbach)

Subescalas/Dimensões	Alphas
Relação com os cidadãos	0.93
Relações profissionais	0.81
Excesso de trabalho	0.91
Carreira e remuneração	0.80
Risco de vida	0.58
Problemas familiares	0.95
Condições de trabalho	0.90
Satisfação com a vida	0.91
Comprometimento organizacional	0.92

No que concerne ao instrumento destinado a avaliar as potenciais fontes de stress no exercício da atividade laboral dos profissionais (QSPS - P), foram identificadas as 7 dimensões/subescalas originais da escala. No geral, verificou-se que os valores dos alphas de cronback foram elevados, revelando elevada consistência interna. Contudo, ao nível da dimensão “risco de vida”, tal não se verificou, apurando-se um alpha abaixo do valor 0.70 recomendado por Nunnally (1978) e Nunnally & Bernstein (1995). Apesar disto, optámos por considerar esta dimensão no nosso estudo, realçando desde já que todas as considerações efetuadas em relação a esta deverão ser alvo de uma análise mais cuidada. Uma vez que se trata de um

instrumento ainda pouco utilizado em contexto nacional, sobretudo entre profissionais de polícia, consideramos ser esta a solução mais pertinente, até porque o valor do alpha não é muito inferior ao mínimo recomendado.

Quanto à escala de satisfação com a vida, ao analisarmos os valores relativos à consistência interna do instrumento, os resultados ( $\alpha = 0.91$ ) demonstram boa fidelidade/consistência interna. Estes resultados são mesmo superiores aos encontrados por outros investigadores que realizaram estudos em contexto nacional (e.g., Gomes, 2006:  $\alpha = 0.82$ ).

Ao nível do instrumento que visava avaliar o comprometimento organizacional, o valor do alpha de cronbach obtido, 0.92, evidencia a elevada consistência interna do instrumento, à semelhança do valor apurado por Gomes (2006), com um alpha de 0.85.

De um modo geral, os resultados encontrados refletiram as estruturas originais dos instrumentos e os valores de consistência interna foram muito aceitáveis, situando-se acima do valor de 0.70 (Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1995).

#### **4.1 - Estatísticas descritivas e associações entre as variáveis**

As perceções dos profissionais relativamente aos processos de recrutamento, formação e avaliação de desempenho na PSP, representadas no Quadro n.º 9, resultam em 54,79 % dos inquiridos a responder no sentido de um fraco conhecimento da profissão aquando do ingresso na carreira. De igual modo se verifica que 37,67 % dos profissionais que se afirmaram mal informados aquando do ingresso se encontram num intervalo compreendido entre os 21 e os 38 anos de idade, enquanto que no intervalo de idades entre os 39 e os 45 anos inclusive, apenas 17,12 % responderam nesse sentido.

Ainda a propósito do recrutamento, mas também da seleção, 45,89 % dos profissionais afirmaram, peremptoriamente, julgarem ser detentores da maturidade necessária aquando do ingresso na profissão, tendo 52,05 % afirmado não sentirem a maturidade suficiente. Dos 67 que entendiam ser detentores da maturidade necessária, 55 tinham idades compreendidas entre os 21 e os 38 anos, e apenas 12 tinham mais de 39 anos.

Quanto à escolha de profissão, 29,45 % dos inquiridos, dos quais, 13,69 % do COMETPOR, 13,69 % do COMETLIS e apenas 2,05 % do CD Bragança, afirmaram que, nos dias

de hoje, não teriam concorrido à carreira policial, tendo 60,95 % respondido que teriam mantido a sua opção.

No que concerne ao processo de formação, 78,76 % dos profissionais reconhecem a formação recebida na PSP ao longo da carreira como muito proveitosa para o seu trabalho. No mesmo sentido, 95,89 % consideram ser hoje mais capazes de lidar com as situações decorrentes do serviço do que quando ingressaram na carreira. Já no que respeita ao valor que os inquiridos atribuem à formação ministrada pela PSP, enquanto fator enriquecedor do seu currículo para outros mercados de trabalho, apenas 27,39 % responderam positivamente.

Quanto à avaliação de desempenho, é percecionada por 82,2% dos profissionais como um processo que não contribui para a distinção dos melhores polícias face aos demais. Dos restantes, 14,4 %, são de opinião inversa. No mesmo sentido, 80,8 % dos profissionais não se consideram motivados para o trabalho por força da avaliação de desempenho. Apenas 13,7 % referem que a avaliação de desempenho é uma das razões que os motiva para o trabalho, sendo que destes, 8 % são profissionais com o posto de Agente e 12 % são Agentes Principais.

Quadro n.º 9 - Perceção dos inquiridos sobre o ingresso na carreira, formação e avaliação de desempenho

		Conhecimento da profissão aquando do ingresso N (%)	Maturidade aquando do ingresso na profissão N (%)	Hoje, teria concorrido à PSP N (%)	A formação ministrada pela PSP é proveitosa para a atividade profissional N (%)	A formação ministrada pela PSP enriquece o currículo para outro mercado N (%)	A avaliação de desempenho permite distinguir os melhores polícias N (%)	A avaliação de desempenho motiva-o para o trabalho N (%)	Ter perspetivas de progressão na carreira motiva-me para o trabalho N (%)
CD Bragança	Bom/Sim	5 (27,77)	1 (5,55)	12 (66,66)	17 (94,44)	6 (33,33)	2 (11,11)	-	13 (72,22)
	Fraco/Não	10 (55,55)	17 (94,44)	3 (16,66)	-	12 (66,66)	14 (77,77)	17 (94,44)	5 (27,77)
	Não sei/Não me lembro	3 (16,66)	-	3 (16,66)	1 (5,55)	-	2 (11,11)	1 (5,55)	
COMETPOR	Bom/Sim	34 (40,96)	37 (44,57)	56 (67,46)	72 (86,74)	28 (33,73)	18 (21,68)	18 (21,68)	57 (68,67)
	Fraco/Não	44 (53,01)	44 (53,01)	20 (24,09)	10 (12,04)	52 (62,65)	64 (77,10)	60 (72,28)	22 (26,50)
	Não sei/Não me lembro	5 (6,02)	2 (2,40)	7 (8,43)	1 (1,20)	3 (3,61)	1 (1,20)	5 (6,02)	4 (4,81)
COMETLIS	Bom/Sim	16 (35,55)	29 (64,44)	21 (46,66)	26 (57,77)	6 (13,33)	1 (2,22)	2 (4,44)	36 (80,00)
	Fraco/Não	26 (57,77)	15 (33,33)	20 (44,44)	15 (33,33)	38 (84,44)	42 (93,33)	41 (91,11)	7 (15,55)
	Não sei/Não me lembro	3 (6,66)	1 (2,22)	4 (8,88)	4 (8,88)	1(2,22)	2 (4,44)	2 (4,44)	2 (4,44)
TOTAIS	Bom/Sim	55 (37,67)	67 (45,89)	89 (60,95)	115 (78,76)	40 (27,39)	21 (14,38)	20 (13,69)	106 (72,60)
	Fraco/Não	80 (54,79)	76 (52,05)	43 (29,45)	25 (17,12)	102 (69,86)	120 (82,2)	118 (80,82)	34 (23,28)
	Não sei/Não me lembro	11 (7,53)	3 (2,05)	14 (9,58)	6 (4,10)	4 (2,73)	5 (3,42)	8 (5,47)	6 (4,10)

O stress pode ser concebido como resultado de uma situação experienciada, causadora de reações intensas, que interferem na capacidade de desempenho, com implicações não só a nível profissional e institucional, mas também pessoal, familiar e social, pelo que o seu conhecimento e prevenção são fundamentais.

Para avaliar se e em que medida diferentes fontes de stress influenciavam significativamente o nível de stress dos inquiridos - variáveis medidas numa escala ordinal de 5 pontos: 0 - nenhum stress, a 4 - elevado stress - recorreu-se ao teste paramétrico ANOVA (*one way*), seguido da comparação múltipla das médias das ordens com recurso ao teste de Bonferroni, como descrito em Maroco (2010).

Os valores médios e desvio-padrão obtidos para as dimensões de stress, assim como para as variáveis “satisfação com a vida” e “comprometimento organizacional”, podem ser encontrados no Quadro n.º 10. Assim, no que respeita às fontes de stress que afetam os inquiridos, após a aplicação do teste ANOVA (*one way*), apenas na dimensão “problemas familiares” foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ( $p = 0,002$ ) entre Comandos, vindo-se a verificar depois da aplicação do teste *Post-Hoc* de Bonferroni que estas diferenças se verificavam entre o CD Bragança e o COMETPOR ( $p = 0,006$ ) e entre o CD Bragança e o COMETLIS ( $p = 0,002$ ).

Os problemas de relacionamento familiar e a falta de apoio por parte de pessoas significativas (ex: instabilidade das relações familiares e/ou conjugais, conflitos com pessoas significativas, etc) assumem valores mais elevados e, logo, mais indutores de stress, em Lisboa ( $M=3,83$ ;  $DP=0,82$ ), seguindo-se o COMETPOR ( $M=3,67$ ;  $DP=1,12$ ) e só depois, o CD Bragança ( $M=2,81$ ;  $DP=1,24$ ). No COMETPOR e no COMETLIS, o stressor com média mais elevada é o resultante dos problemas familiares, sendo que, no caso do CD Bragança, este stressor é apenas o 6.º em termos de média dos valores de resposta.

A dimensão “carreira e remuneração” revelou diferenças, ainda que não estatisticamente significativas entre os Comandos. Esta dimensão assumiu valor mais elevado e, logo, mais indutor de stress, no COMETLIS ( $M=3,67$ ;  $DP=0,78$ ), seguindo-se o COMETPOR ( $M=3,33$ ;  $DP=0,91$ ) e só depois, o CD Bragança ( $M=3,22$ ;  $DP=0,77$ ).

O “excesso de trabalho” revelou valores mais elevados no COMETLIS ( $M=3,48$ ;  $DP=0,84$ ), seguindo-se o COMETPOR ( $M=3,12$ ;  $DP=1,06$ ) e o CD Bragança ( $M=3,00$ ;  $DP=0,86$ ).

As “condições de trabalho” revelaram-se mais indutoras de stress entre os profissionais de Lisboa (M=3,72; DP=0,84), seguindo-se os do Porto (M=3,62; DP=1,00) e os de Bragança (M=3,29; DP=0,91).

Ao nível da dimensão “relações profissionais”, respeitante ao mal-estar dos profissionais relativamente ao ambiente de trabalho, bem como à relação mantida com os colegas de trabalho e superiores hierárquicos (ex: conflitos com colegas, falta de apoio dos superiores, etc), os resultados indiciam um maior nível de indução de stress no COMETLIS (M=3,02; DP=0,77), seguido do COMETPOR (M=2,83; DP=0,93) e do CD Bragança (M=2,73; DP=0,88).

Os sentimentos negativos dos profissionais relacionados com os cidadãos a quem prestam os seus serviços (incompreensão, falta de respeito, etc), explorados através da dimensão “relação com os cidadãos”, revelou maior potencial indutor de stress entre os profissionais do COMETPOR (M=3,62; DP=1,00). Aqui seguiram-se os profissionais do CD Bragança (M=3,54; DP=0,71) e, só depois, os do COMETLIS (M=3,43; DP=1,00).

Por fim, “o risco de vida”, ou seja, a dimensão relativa às experiências negativas dos profissionais em situações onde podem pôr em risco a integridade física pessoal (ex: enfrentar o risco de vida para o próprio), revelou-se mais stressante para os profissionais do COMETPOR (M=3,09; DP=0,81), seguindo-se os do COMETLIS (M=3,08; DP=0,95) e os do CD Bragança (M=2,96; DP=1,01). Esta dimensão foi apenas a quinta com valor mais elevado no CD Bragança e tão somente a sexta no COMETPOR e no COMETLIS.

A aplicação do teste de ANOVA (*one way*) revelou que as diferentes avaliações da satisfação com a vida não são influenciadas de forma estatisticamente significativa em função dos Comandos onde trabalham os elementos policiais. Os resultados ao nível da escala de avaliação da satisfação com a vida, que engloba a satisfação profissional, não evidenciam então diferenças estatisticamente significativas entre os Comandos de Lisboa, Porto e Bragança. Contudo, os resultados do nosso estudo não deixam de sugerir uma maior satisfação associada aos profissionais que trabalham no COMETPOR (M=23,93; DP=6,47). Seguiram-se os profissionais do COMETLIS (M=22,06; DP=5,06) e os do CD Bragança (M=21,66; DP=4,28).

No que concerne ainda aos indicadores de satisfação com a vida e, logo, também a profissional, destaque-se ainda o facto de, no instrumento relativo às perceções dos inquiridos relativamente ao seu ingresso, progressão, formação e avaliação de desempenho, aquando da escolha da resposta à afirmação “Se fosse hoje, não teria concorrido à carreira policial”, 43 (29,5 %) dos profissionais afirmarem que não voltariam a escolher a mesma saída profissional se

tivessem uma nova oportunidade de optar por outra atividade laboral, sendo que destes, 20 são do COMETLIS, 20 do COMETPOR, e apenas 3 do CD Bragança.

A satisfação moderada é a característica mais comum dos respondentes de todos os Comandos, sendo que, variando a escala entre o valor mínimo de 5 e máximo de 35, e considerando-se como insatisfeitos os respondentes cujo valor de resposta varia entre o 5 e o 17 (valor negativo mais alto da escala), no COMETPOR, 18,1 % dos inquiridos responderam dentro deste intervalo. No COMETLIS, verificou-se a mesma situação com 17,8 % dos profissionais. Já no CD Bragança, houve 11,1 % dos profissionais a responder também neste intervalo.

Ao nível da motivação ocupacional, verifica-se que 106 profissionais (72,6 %) referem que a possibilidade de progredir na carreira é um dos fatores que os motiva para o trabalho, sendo que é entre os profissionais do COMETLIS que a percentagem de respostas neste sentido é mais alta (80% dos respondentes do Comando). Neste mesmo sentido, é entre os profissionais cuja idade está compreendida entre os 21 e os 31 anos, maioritariamente presentes no COMETLIS, que este é um dos fatores que motiva para o trabalho (31 em  $n = 39$ ).

Para avaliar se o comprometimento organizacional dos inquiridos assumia valores significativamente diferentes em função do Comando onde trabalhavam os inquiridos, recorreu-se uma vez mais ao teste paramétrico ANOVA (*one way*), seguido da comparação múltipla das médias das ordens como descrito em Maroco (2010). Assim, a este nível, existem diferenças estatisticamente significativas ( $p = 0,017$ ) entre os Comandos, registando-se valores mais elevados de comprometimento no COMETPOR ( $M=3,67$ ;  $DP=0,80$ ) que no CD Bragança ( $M=3,61$ ;  $DP=0,92$ ) e no COMETLIS ( $M=3,25$ ;  $DP=0,69$ ), tendo o teste *Post-Hoc* de Bonferroni demonstrado que estas diferenças ocorrem entre o COMETPOR e o COMETLIS ( $p = 0,014$ ).

Quanto aos resultados relativos às correlações entre as variáveis em estudo, apuradas com recurso à correlação de Pearson e que a seguir se explicam, constam do Quadro n.º 11.

É de salientar o facto de no COMETPOR se ter verificado uma correlação positiva estatisticamente significativa ( $p = 0,000$ ) entre o comprometimento organizacional e a satisfação com a vida ( $R = 0,518$ ). Nos restantes Comandos, ainda que não seja possível verificarem-se correlações estatisticamente significativas, a correlação é mais forte em Bragança ( $R = 0,402$ ) que no COMETLIS ( $R = 0,273$ ).

No COMETPOR, a “satisfação com a vida” correlaciona-se negativamente com todas as dimensões do QSPS - P, ou seja, com todas as fontes de stress, sendo essa correlação em sentido inverso estatisticamente significativa com todas elas à exceção da “relação com os



cidadãos”. Já no COMETLIS, ainda que nenhuma das correlações seja estatisticamente significativa, observa-se que estas, à semelhança do COMETPOR, estabelecem-se em sentido inverso. De todo o modo, por ordem decrescente de intensidade, as correlações estabelecidas entre a satisfação com a vida e as dimensões do QSPS - P são: “carreira e remuneração”, “relação com os cidadãos”, “relações profissionais”, “condições de trabalho”, “risco de vida”, “problemas familiares” e “excesso de trabalho”.

No Comando de Bragança, também à semelhança do COMETPOR e do COMETLIS, a “satisfação com a vida” correlaciona-se negativamente com todas as dimensões do QSPS - P, ou seja, com todas as fontes de stress. Destas correlações, as estabelecidas com as dimensões “condições de trabalho” ( $p = 0,004$ ;  $R = - 0,639$ ), “relação com os cidadãos” ( $p = 0,021$ ;  $R = - 0,540$ ) e “carreira e remuneração” ( $p = 0,028$ ;  $R = - 0,516$ ), são estatisticamente significativas. Nas restantes dimensões, por ordem decrescente de intensidade, as correlações estabelecidas com as dimensões são: “relações profissionais”, “excesso de trabalho”, “risco de vida” e “problemas familiares”.

O comprometimento organizacional não se correlaciona de forma positiva com nenhuma das dimensões relativas às fontes de stress, em nenhum dos Comandos. Já pela negativa, é possível verificar-se uma correlação entre o comprometimento e todas as dimensões do QSPS - P em todos os Comandos, de entre as quais são estatisticamente significativas no COMETPOR as estabelecidas com as dimensões “carreira e remuneração” ( $p = 0,001$ ;  $R = - 0,346$ ), “condições de trabalho” ( $p = 0,002$ ;  $R = - 0,340$ ), “excesso de trabalho” ( $p = 0,003$ ;  $R = - 0,323$ ) e “relação com os cidadãos” ( $p = 0,033$ ;  $R = - 0,235$ ).

No COMETLIS, nenhuma das correlações estabelecidas com o comprometimento organizacional é estatisticamente significativa, embora sejam mais fortes com as dimensões “risco de vida” e “carreira e remuneração”, seguindo-se o “excesso de trabalho”, as “condições de trabalho”, os “problemas familiares”, a “relação com os cidadãos” e as “relações profissionais”.

No Comando de Bragança apenas assume significado estatístico a correlação negativa estabelecida com a dimensão “relação com os cidadãos” ( $p = 0,022$ ;  $R = - 0,536$ ). Com as restantes dimensões, a correlação não é estatisticamente significativa, mas é mais forte com a dimensão “carreira e remuneração”, seguindo-se as “relações profissionais”, o “excesso de trabalho”, as “condições de trabalho”, o “risco de vida” e os “problemas familiares”.

Quadro n.º 10 - Média, desvio-padrão e valores do teste ANOVA (*one way*) das variáveis em estudo

Dimensões/Subescalas	CD Bragança			COMETPOR			COMETLIS			ANOVA	
	N	M	DP	N	M	DP	N	M	DP	F	P
1 - Relação com os cidadãos	18	3,54	0,71	82	3,62	1,00	45	3,43	1,00	0,563	0,571
2 - Relações Profissionais	18	2,73	0,88	83	2,83	0,93	45	3,02	0,77	0,934	0,395
3 - Excesso de Trabalho	18	3,00	0,86	83	3,12	1,06	45	3,48	0,84	2,436	0,091
4 - Carreira e Remuneração	18	3,22	0,77	83	3,33	0,91	45	3,67	0,78	2,768	0,066
5 - Risco de Vida	18	2,96	1,01	83	3,09	0,81	45	3,08	0,95	0,169	0,845
6 - Problemas Familiares	18	2,81	1,24	83	3,67	1,12	45	3,83	0,82	6,314	0,002
7 - Condições de Trabalho	18	3,29	0,91	83	3,62	1,00	45	3,72	0,84	1,338	0,266
8 - ECO - Comprometimento Organizacional	18	3,61	0,92	83	3,67	0,80	45	3,25	0,69	2,106	0,126
9 - ESV - Satisfação com a Vida	18	23,93	6,47	83	21,66	4,28	45	22,06	5,06	4,223	0,017

Quadro n.º 11 - Correlações entre as variáveis em estudo

Variáveis	Comando/ Grupo	Dimensões	<i>P</i>	Correlações ( <i>r</i> )								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
Fontes de Stress	CD Bragança	1 - Relação com os cidadãos	0,571		0,323	0,567*	0,523*	0,620**	0,470*	0,301		
		2 - Relações Profissionais	0,395			0,211	0,651**	0,219	0,351	0,457		
		3 - Excesso de Trabalho	0,091				0,657**	0,518*	0,697**	0,056		
		4 - Carreira e Remuneração	0,066					0,478*	0,569*	0,303		
		5 - Risco de Vida	0,845						0,724**	0,456		
		6 - Problemas Familiares	0,002							0,379		
		7 - Condições de Trabalho	0,266									
	COMETPOR	1 - Relação com os cidadãos	0,571		0,522**	0,599**	0,603**	0,415**	0,415**	0,585**		
		2 - Relações Profissionais	0,395			0,619**	0,544**	0,541**	0,504**	0,637**		
		3 - Excesso de Trabalho	0,091				0,733**	0,611**	0,628**	0,523**		
		4 - Carreira e Remuneração	0,066					0,606**	0,639**	0,590**		
		5 - Risco de Vida	0,845						0,437**	0,567**		
		6 - Problemas Familiares	0,002							0,381**		
		7 - Condições de Trabalho	0,266									

	Comando/ Grupo	Dimensões	P	Correlações (r)								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
	COMETLIS	1 - Relação com os cidadãos	0,571		0,641**	0,452**	0,344*	0,277	0,260	0,363*		
		2 - Relações Profissionais	0,395			0,588**	0,468**	0,462**	0,501**	0,324*		
		3 - Excesso de Trabalho	0,091				0,550**	0,265	0,555**	0,248		
		4 - Carreira e Remuneração	0,066					0,253	0,475**	0,396**		
		5 - Risco de Vida	0,845						0,519*	0,309*		
		6 - Problemas Familiares	0,002							0,313*		
		7 - Condições de Trabalho	0,266									
8 - ECO - Comprometimento Organizacional	CD Bragança		0,017	- 0,536*	- 0,456	- 0,149	- 0,468	- 0,090	- 0,001	- 0,131		
	COMETPOR			- 0,235*	- 0,174	- 0,323**	- 0,346**	- 0,189	- 0,160	- 0,340**		
	COMETLIS			- 0,023	- 0,008	- 0,086	- 0,145	- 0,211	- 0,056	- 0,067		
9 - ESV - Satisfação com a Vida	CD Bragança		0,126	- 0,540*	- 0,387	- 0,377	- 0,516*	- 0,373	- 0,366	- 0,639**	0,402	
	COMETPOR			- 0,179	- 0,308**	- 0,396**	- 0,511**	- 0,316**	- 0,410**	- 0,271*	0,518	
	COMETLIS			- 0,178	- 0,137	- 0,081	- 0,185	- 0,039	- 0,001	- 0,043	0,273	

Nota:

\*Correlação significativa ao nível 0,05.

\*\*Correlação significativa ao nível 0,01.

#### 4.2 - Diferenças em função de características pessoais e profissionais (variáveis demográficas)

Quanto às diferenças em função das características demográficas, foram definidos os seguintes agrupamentos de comparação: solteiros ou casados, categoria profissional de Agente ou de Agente Principal, até cinco anos de experiência ou com mais de cinco anos de experiência.

Os Quadros n.ºs 12, 13 e 14 indicam as médias, desvios padrão e valores do T-Teste para cada um dos grupos de comparação, evidenciando as diferenças significativas encontradas.

Quer ao nível das escalas de satisfação com a vida e de comprometimento organizacional, quer ao nível das dimensões de stress não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre solteiros e casados.

No que diz respeito às diferenças de acordo com a categoria profissional (Agentes/Agentes Principais), constata-se que, de forma estatisticamente significativa, existem diferenças ao nível do comprometimento organizacional ( $p = 0,047$ ), sendo maior o comprometimento entre os Agentes Principais ( $M=3,66$ ;  $DP=0,82$ ) que entre os Agentes ( $M=3,39$ ;  $DP=0,75$ ). Já ao nível da satisfação com a vida, as diferenças não são estatisticamente significativas.

No que concerne ao instrumento destinado a avaliar as dimensões do stress que afetam os profissionais, comparando os Agentes com os Agentes Principais, registaram-se diferenças estatisticamente significativas ao nível da dimensão “problemas familiares” ( $p = 0,002$ ), evidenciando os Agentes mais stress nesta dimensão ( $M=3,92$ ;  $DP=0,95$ ) que os Agentes Principais ( $M=3,36$ ;  $DP=1,14$ ). Também na dimensão “carreira e remuneração” se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre Agentes e Agentes Principais, ( $p = 0,005$ ), com os Agentes a evidenciar maior stress resultante desta dimensão ( $M=3,64$ ;  $DP=0,80$ ) que os Agentes Principais ( $M=3,24$ ;  $DP=0,88$ ).

Por fim, quando se dividiram as amostras entre os profissionais que têm até cinco anos de experiência e os demais, ao nível do comprometimento organizacional, não se encontrou qualquer diferença estatisticamente significativa. O mesmo acontece ao nível da escala de satisfação com a vida e em relação às fontes de stress.

Quadro n.º 12 - Diferenças entre subgrupos em função do estado civil

Dimensões/Subescalas	Solteiros			Casados			Teste t	
	N	M	DP	N	M	DP	t	P
1 - Relação com os cidadãos	32	3,55	1,18	101	3,56	0,92	- 0,042	0,966
2 - Relações Profissionais	32	3,02	0,92	102	2,82	0,89	1,095	0,276
3 - Excesso de Trabalho	32	3,50	1,04	102	3,17	0,98	1,578	0,117
4 - Carreira e Remuneração	32	3,42	0,92	102	3,42	0,87	- 0,026	0,980
5 - Risco de Vida	32	2,95	0,90	102	3,11	0,87	- 0,854	0,395
6 - Problemas Familiares	32	3,92	1,02	102	3,49	1,13	1,910	0,058
7 - Condições de Trabalho	32	3,64	0,93	102	3,62	0,97	0,110	0,912
8 - ECO - Comprometimento Organizacional	32	3,53	0,85	102	3,51	0,81	0,151	0,880
9 - ESV - Satisfação com a Vida	32	22,65	6,05	102	23,47	5,93	- 0,674	0,501

Quadro n.º 13 - Diferenças entre subgrupos em função da categoria profissional

Dimensões/Subescalas	Agentes			Agentes Principais			Teste t	
	N	M	DP	N	M	DP	t	P
1 - Relação com os cidadãos	67	3,72	1,92	78	3,41	0,91	1,822	0,071
2 - Relações Profissionais	67	2,96	0,81	79	2,80	0,93	1,089	0,278
3 - Excesso de Trabalho	67	3,36	1,04	79	3,09	0,92	1,662	0,099
4 - Carreira e Remuneração	67	3,64	0,80	79	3,24	0,88	2,858	0,005
5 - Risco de Vida	67	3,05	0,95	79	3,08	0,82	- 0,197	0,844
6 - Problemas Familiares	67	3,92	0,95	79	3,36	1,14	3,186	0,002
7 - Condições de Trabalho	67	3,64	0,99	79	3,59	0,90	0,355	0,723
8 - ECO - Comprometimento Organizacional	67	3,39	0,75	79	3,66	0,82	- 2,002	0,047
9 - ESV - Satisfação com a Vida	67	22,92	5,83	79	23,51	5,95	- 0,296	0,768

Quadro n.º 14 - Diferenças entre subgrupos em função do tempo de serviço

	Até 5 anos de serviço			Mais de 5 anos de serviço				
Dimensões/Subescalas	N	M	DP	N	M	DP	Teste t	
							t	P
1 - Relação com os cidadãos	104	3,60	0,93	39	3,41	1,04	1,003	0,318
2 - Relações Profissionais	105	2,85	0,92	39	2,94	0,78	-,542	0,589
3 - Excesso de Trabalho	105	3,21	1,01	39	3,25	0,93	-,213	0,831
4 - Carreira e Remuneração	105	3,44	0,86	39	3,39	0,91	,261	0,795
5 - Risco de Vida	105	3,08	0,84	39	3,00	0,97	,501	0,617
6 - Problemas Familiares	105	3,56	1,12	39	3,74	1,04	-,849	0,397
7 - Condições de Trabalho	105	3,59	0,93	39	3,60	0,97	-,056	0,955
8 - ECO - Comprometimento Organizacional	105	3,51	0,83	39	3,60	0,68	-1,336	0,184
9 - ESV - Satisfação com a Vida	105	22,69	5,76	39	24,15	5,95	-,621	0,536



### 4.3 - Discussão dos resultados

As percepções dos profissionais relativamente aos processos de recrutamento, formação e avaliação de desempenho na PSP apontam no sentido de um fraco conhecimento da profissão aquando do ingresso na carreira. Os resultados apurados evidenciam ainda que a falta de informação dos candidatos sobre as funções a que se candidatam não se tem vindo a atenuar com o tempo.

Com 52,05 % dos inquiridos a responderem nesse sentido, os profissionais de polícia evidenciam a percepção de maturidade insuficiente aquando do ingresso na PSP, sendo que, à medida que vão adquirindo experiência, os profissionais parecem ganhar maior consciência da relevância que a maturidade assume no exercício das suas funções.

Verifica-se uma elevada taxa de não satisfação com a escolha de carreira efetuada (29,45 %), bem como uma associação entre o menor arrependimento por ter optado pela carreira policial e a colocação num Comando onde estão mais presentes profissionais que trabalham perto ou na sua colocação desejada. Neste âmbito, e no que concerne apenas à satisfação com a escolha de carreira, os resultados foram muito idênticos aos obtidos por Afonso e Gomes (2009), em cujo estudo, dos 95 participantes, militares da Guarda Nacional Republicana, 25% afirmaram que não voltariam a fazer a mesma escolha profissional.

Parecem correlacionar-se a formação ministrada pela PSP e o sentimento de melhor preparação para o exercício da profissão. Já no que respeita ao valor que os inquiridos atribuem à formação ministrada pela PSP, enquanto fator enriquecedor do seu currículo para outros mercados de trabalho, com apenas 27,39 % a responderem positivamente, tal não parece ser a percepção dos profissionais.

Quanto à avaliação de desempenho, parece ser percecionada pelos profissionais como um processo que não contribui para a distinção dos melhores polícias face aos demais. Acresce que os resultados evidenciam não existir, no caso em apreço, correlação positiva direta entre a avaliação de desempenho e a motivação, sem haver mesmo diferenças significativas entre os Agentes e os Agentes Principais (apenas 13,7 % dos profissionais referem que a avaliação de desempenho é uma das razões que os motiva para o trabalho, sendo que destes, 8 % são profissionais com o posto de Agente e, logo, para quem a avaliação de desempenho acarreta consequências no âmbito de uma eventual progressão vertical, de Agente a Agente Principal, e 12 % são Agentes Principais).

Um dos principais dados a reter nos resultados apresentados prende-se com o facto de os profissionais dos Comandos Metropolitanos de Lisboa e do Porto relatarem uma experiência profissional mais negativa relativamente aos seus colegas do Comando Distrital de Bragança. De facto, desde logo no que concerne às fontes de stress registaram-se diferenças entre os grupos, evidenciando os profissionais do CD Bragança valor mais baixo na dimensão "problemas familiares", seguindo-se os do COMETPOR e os do COMETLIS (maior nível de stress), e na dimensão "carreira e remunerações", seguindo-se, uma vez mais, os do COMETPOR e os do COMETLIS. Nos restantes domínios em análise, verificaram-se valores mais elevados para o comprometimento organizacional no COMETPOR, seguindo-se o CD Bragança e o COMETLIS; quanto à satisfação com a vida, os valores são mais altos no CD Bragança (profissionais mais satisfeitos), seguindo-se o COMETLIS e o COMETPOR, com valores quase idênticos.

Os resultados deste trabalho evidenciam claramente a relevância do stress profissional na PSP, no mesmo sentido dos resultados obtidos por Gomes (2010), reforçando também, em função dos diferentes resultados verificados em cada um dos Comandos policiais, o argumento deste autor de que "a compreensão deste problema não se deve focalizar apenas no plano individual, sendo fundamental incluir variáveis sociais e organizacionais que ajudem a contextualizar as problemáticas inerentes a estas ocupações ... eventuais planos de intervenção destinados à prevenção e/ou redução do stress terão que ter em conta o contexto laboral em que esta actividade se desenvolve e as variáveis pessoais e profissionais dos indivíduos" (p. 175).

Os resultados na dimensão "problemas familiares" vão no mesmo sentido dos obtidos por Esteves (2011), evidenciando que as potenciais fontes de pressão e stress ocupacional referidas pelos profissionais parecem estar relacionadas com os problemas familiares (Burke & Mikkelsen, 2006; Richardsen, Burke, & Martinussen, 2006) - no COMETPOR e no COMETLIS é o stressor com média mais elevada, sendo que, no caso do CD Bragança, este stressor é apenas o 6.º em termos de média dos valores de resposta, sugerindo um menor potencial de stress desta fonte em função da proximidade do local de trabalho à colocação desejada.

Os resultados indiciam que os sentimentos de mal-estar relacionados com a falta de perspectivas de desenvolvimento da carreira profissional e de insatisfação com o salário recebido (ex: impossibilidade de progressão na carreira, baixa remuneração, etc), induzem mais stress em Lisboa, seguindo-se o Porto e o CD Bragança. Os resultados nesta dimensão, colocaram-na apenas em terceira posição em termos de valor médio das respostas entre os inquiridos do

COMETLIS e do CD Bragança, e apenas em quarto lugar no COMETPOR, não sendo assim coincidentes com os resultados obtidos num estudo realizado com polícias Israelitas (Magav), onde as principais fontes de stress estavam relacionadas com o salário baixo e inadequado, o excesso de trabalho, as promoções lentas e o trabalho em horários irregulares (Maslach-Pines & Keinan, 2006).

A excessiva carga de trabalho e de horas a realizar (ex: trabalhar muitas horas seguidas, falta de tempo para realizar adequadamente as tarefas, etc), parecem induzir mais stress em Lisboa, seguindo-se o Porto e, só depois, Bragança.

As dificuldades sentidas, relacionadas com a escassez de meios humanos e materiais para a realização adequada das tarefas profissionais (ex: falta de materiais e equipamento, etc), parecem induzir mais stress entre os profissionais de Lisboa, seguindo-se o Porto e Bragança. Os resultados para esta dimensão, que é a segunda com a média de valores de resposta mais alta em todos os Comandos em que incidiu o estudo, não são dissonantes dos de Deschamps *et al.* (2003), mediante os quais as potenciais fontes de pressão e *stress* ocupacional referidas pelos profissionais parecem estar relacionados com as más condições laborais e o excesso de trabalho. No mesmo sentido concluiu Esteves (2011), que, num estudo com o propósito de analisar a experiência de stress de uma amostra constituída por 196 profissionais da Guarda Nacional Republicana no Norte de Portugal, concluiu serem fundamentalmente as condições de trabalho e os problemas familiares que mais parecem causar mal-estar nos profissionais.

Os resultados obtidos na dimensão “relações profissionais” demonstram ser este o stressor cujas médias dos valores de resposta foram mais baixas que todos os outros em todos os Comandos, contrariando os de outros estudos (Maslach-Pines & Keinan, 2006; Kop *et al.*, 1999), onde no topo da lista de stressores emergiram fatores de cariz mais organizacional, como é exemplo o mau relacionamento e a falta de comunicação interna, a burocracia e as tarefas administrativas.

A dimensão “relação com os cidadãos” foi a que obteve média de valores de resposta mais alta no CD Bragança e a segunda mais alta no COMETPOR, o que vai de encontro aos resultados de Kop, Euwema e Schaufeli (1999), segundo os quais as potenciais fontes de pressão e stress ocupacional referidas pelos profissionais parecem estar relacionados com a relação com os cidadãos. Contudo, em Lisboa, os resultados são contrários a este estudo, surgindo este stressor apenas em quinto lugar em termos de valor médio das respostas.

Os resultados obtidos nas dimensões que integram o QSPS - P, sugerem um maior nível de stress entre os profissionais que se encontram a trabalhar nos Comandos que integram mais profissionais na situação de deslocados do seu local de origem (1.º COMETLIS; 2.º COMETPOR; 3.º CD Bragança) e, logo, longe dos seus familiares e suportes de apoio psicológico, no que concerne às dimensões “problemas familiares”, “carreira e remuneração”, “excesso de trabalho”, “condições de trabalho” e “relações profissionais”. Não obstante, à questão - “Nos últimos 12 meses, teve de pedir baixa médica devido a problemas relacionados com o stress profissional?”, foi no COMETPOR que se registaram mais respostas afirmativas (6), seguindo-se o CD Bragança (2) e o COMETLIS (1), resultado algo dissonante, embora não necessariamente contraditório.

As exceções à regra de maior indução de stress no COMETLIS, seguindo-se o COMETPOR e o CD Bragança são então as fontes de stress relativas à dimensão “relação com os cidadãos” (1.ª COMETPOR; 2.º CD Bragança; 3.º COMETLIS) e à dimensão “risco de vida” (1.ª COMETPOR; 2.º COMETLIS; 3.º CD Bragança). Se o primeiro caso pode ser explicado por uma eventual maior proximidade entre os polícias e os cidadãos resultante do menor “urbanismo” das cidades do Porto e de Bragança em relação a Lisboa, já o segundo poderá também ser resultado deste aspeto mas num sentido inverso, uma vez que as características de uma metrópole como Lisboa, com os mais elevados índices de criminalidade do país, são mais propensas a situações que podem colocar a vida dos profissionais em risco, e esta é uma perceção transversal aos mesmos.

A aplicação do teste ANOVA (*one way*) revelou que os Comandos onde trabalham os elementos policiais não influenciam de forma estatisticamente significativa as diferentes avaliações da satisfação com a vida. Estes resultados parecem contrários aos obtidos por Abreu (2002) que, no âmbito do seu estudo, verificou que dos 35 elementos que constituíam o grupo com maiores índices de insatisfação, 10 estavam deslocados e, inversamente, de entre os 26 elementos que compunham o grupo com maiores índices de satisfação, apenas 4 se encontravam na situação de deslocado<sup>38</sup>. Contudo, os resultados do nosso estudo não deixam de sugerir uma maior satisfação associada aos profissionais que trabalham no CD Bragança, seguindo-se os profissionais do COMETLIS e, por fim, os do COMETPOR. Impõe-se contudo ainda atender a que a (in)satisfação, nomeadamente a profissional, não resulta exclusivamente da proximidade à colocação desejada e aos familiares.

---

<sup>38</sup> Abreu (2002) considera como deslocados os indivíduos que residam a mais de 100 km da sua residência habitual.

No que concerne ainda aos indicadores de satisfação com a vida e, logo, também a profissional, destaque-se ainda o facto de, no instrumento relativo às perceções dos inquiridos relativamente ao seu ingresso, progressão, formação e avaliação de desempenho, aquando da escolha da resposta à afirmação “Se fosse hoje, não teria concorrido à carreira policial”, 43 (29,5 %) dos profissionais afirmarem que não voltariam a escolher a mesma saída profissional se tivessem uma nova oportunidade de optar por uma atividade laboral, sendo que destes, 20 são do COMETLIS, 20 do COMETPOR, e apenas 3 do CD Bragança. Estes resultados, mesmo tendo em conta a proporcionalidade das amostras de cada Comando, evidencia um menor arrependimento entre os profissionais colocados no Comando onde estão mais presentes indivíduos na sua colocação desejada.

A satisfação moderada é a característica mais comum dos respondentes de todos os Comandos.

Ao nível da motivação ocupacional, verifica-se que é entre os profissionais do COMETLIS que a percentagem de respostas no sentido de a possibilidade de progredir na carreira ser um dos fatores que os motiva para o trabalho, é mais alta (80% dos respondentes do Comando). Este resultado não é estranho, na medida em que é no COMETLIS que a grande maioria dos profissionais de idade mais baixa, em início de carreira, estão concentrados. De salientar aliás, neste mesmo sentido, que é entre os profissionais cuja idade está compreendida entre os 21 e os 31 anos, maioritariamente presentes no COMETLIS, que a maioria dos inquiridos (79,5 %) responde que a possibilidade de progredir na carreira é um dos fatores que os motiva para o trabalho (31 em  $n = 39$ ). A possibilidade de progredir na carreira assume assim elevado potencial motivacional, especialmente entre os profissionais mais novos, naturalmente com mais aspirações e predisposição a desenvolver os esforços necessários nesse sentido. Este factor não foi, ainda assim, um dos que Duarte (2008) concluiu estarem entre os que mais motivavam os profissionais da PSP com funções policiais, nomeadamente, o trabalho em si como fonte de motivação, o relacionamento interpessoal e a vertente social da profissão.

Ao nível do comprometimento organizacional, que visa avaliar os sentimentos, atitudes e valores positivos assumidos pelos profissionais relativamente ao seu local de trabalho, nomeadamente, os sentimentos de orgulho por fazer parte da Instituição em causa, a disponibilidade para fazer sacrifícios pessoais em nome da organização, e a motivação, existem diferenças estatisticamente significativas ( $p = 0,011$ ) entre os Comandos, registando-se valores mais elevados de comprometimento no COMETPOR ( $3,67 \pm$ ) que no CD Bragança ( $3,61 \pm$ ) e no

COMETLIS (3,25±). Estes resultados sugerem que o maior tempo de serviço e, consequentemente, a idade e a maturidade, estarão associados a um maior comprometimento organizacional e, parcialmente, vão de encontro à “tese” de que nos Comandos onde existem menos elementos na situação de deslocados face à sua colocação desejada, o comprometimento organizacional é mais elevado.

Quanto às diferenças entre os grupos da amostra, não deixa, em suma, de ser significativo que, independentemente do estado civil e experiência profissional, sejam maioritariamente os profissionais que se encontram a trabalhar no(s) Comando(s) onde estão mais presentes indivíduos que se encontram deslocados do seu local de origem (COMETLIS), a evidenciar menor comprometimento organizacional. Já ao nível da satisfação com a vida, verificou-se algo semelhante, com os profissionais do COMETPOR e do COMETLIS a evidenciarem menor satisfação.

Ao nível das correlações, nem todas as variáveis se relacionam entre si com relevo estatístico, contudo, relacionam-se no sentido esperado. Assim, o comprometimento organizacional e a satisfação com a vida correlacionam-se positivamente (apenas no COMETPOR é estatisticamente significativa), sendo que é no COMETLIS, onde estão mais presentes indivíduos na situação de deslocados, que a correlação apresenta valores mais reduzidos. Esta correlação positiva está de acordo com os resultados obtidos por Afonso e Gomes (2009), que, num estudo com 95 militares da Guarda Nacional Republicana, apuraram que o maior comprometimento organizacional significava maior satisfação com a vida e satisfação/realização profissional.

Já ao nível das correlações entre a satisfação com a vida e as fontes de stress, relacionam-se também no sentido esperado, ou seja, no sentido inverso (negativamente), em todos os Comandos. Estes resultados, uma vez mais, vão no mesmo sentido dos obtidos por Afonso e Gomes (2009), em que, de um modo inverso, o nível de stress se correlacionou com menores níveis de satisfação pessoal e profissional.

De forma estatisticamente significativa, a correlação entre a satisfação com a vida e as fontes de stress apenas se verifica no COMETPOR, relativamente a todas estas, à exceção da “relação com os cidadãos”, e no Comando de Bragança, relativamente às “condições de trabalho”, à “relação com os cidadãos” e à “carreira e remuneração”. Não obstante, tendo em conta todas as correlações que se estabelecem em sentido inverso, pode-se, afirmar que a satisfação com a vida é tanto menor quanto maior for o stress resultante dos problemas

derivados do relacionamento familiar e da falta de apoio por parte de pessoas significativas; dos sentimentos de mal-estar relacionados com a falta de perspectivas de desenvolvimento da carreira profissional e de insatisfação com o salário recebido; da excessiva carga de trabalho e de horas a realizar; das dificuldades sentidas relacionadas com a escassez de meios humanos e materiais para a realização adequada das tarefas profissionais; do mal-estar dos profissionais relativamente ao ambiente de trabalho bem como à relação mantida com os colegas de trabalho e superiores hierárquicos; dos sentimentos negativos dos profissionais relacionados com os cidadãos a quem prestam os seus serviços; e das experiências negativas dos profissionais em situações onde podem pôr em risco a integridade física pessoal.

O comprometimento organizacional correlaciona-se pela negativa, com todas as dimensões do QSPS - P em todos os Comandos. De entre estas correlações, são estatisticamente significativas, no COMETPOR, as estabelecidas com as dimensões “carreira e remuneração”, “condições de trabalho”, “excesso de trabalho” e “relação com os cidadãos”, e, no Comando de Bragança, a correlação negativa estabelecida com a dimensão “relação com os cidadãos”.

As relações entre as variáveis vieram demonstrar empiricamente aquilo que o senso comum nos levava a esperar, uma vez que os aspetos mais prejudiciais (e.g., níveis de stress) se associaram negativamente aos que mais se almejam (e.g., comprometimento organizacional e satisfação com a vida) e que estes últimos (e.g., comprometimento organizacional e satisfação com a vida) se correlacionam positivamente, assim como que, tal como a investigação tem demonstrado (e.g. Richardsen, Burke, & Martinussen, 2006), o stress ocupacional tem um forte impacto na deterioração das relações familiares.

No que concerne a diferenças estatisticamente significativas entre Comandos, verificou-se que apenas existem, ao nível do comprometimento organizacional, entre o COMETPOR e o COMETLIS, com um nível de comprometimento superior no COMETPOR, e ao nível das dimensões/fontes de stress, no que concerne à dimensão “problemas familiares”, entre o CD Bragança e o COMETPOR e entre o CD Bragança e o COMETLIS, com um nível de stress superior no COMETLIS, seguindo-se o COMETPOR e, por fim, o CD Bragança.

Quanto a diferenças significativas nas dimensões analisadas pelos instrumentos de avaliação (variáveis dependentes) em função de algumas características pessoais e profissionais da nossa amostra (variáveis independentes), os resultados corroboram apenas alguns aspetos de outros estudos e, ainda assim, não em todas as variáveis. Em particular, não corroboram os

resultados obtidos por Deschamps, Paganon–Badinier, Marchand e Merie (2003), em que os profissionais casados experienciaram níveis mais elevados de *stress* ocupacional em relação aos profissionais solteiros, na medida em que, no nosso estudo, no que respeita às dimensões do stress, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre solteiros e casados.

Os resultados não corroboram também os resultados obtidos por Esteves (2011), que verificou que o grupo dos solteiros assumiu maiores níveis de stress associados ao excesso de trabalho, carreira e remuneração e problemas familiares. Ainda comparativamente com os resultados obtidos por Esteves (2011), segundo os quais os profissionais casados (quando comparados com os solteiros) assumiram a atividade como mais ameaçadora e relataram experiências de stress mais elevadas, resultados estes que corroboram parcialmente o estudo efetuado com polícias franceses (Dechamps *et al.*, 2003), onde foram os casados a apresentar níveis mais elevados de *stress*, no nosso estudo os resultados não permitem retirar conclusões.

Ao nível do comprometimento organizacional, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre solteiros e casados, ao contrário dos resultados obtidos por Afonso e Gomes (2009), que verificaram que o menor comprometimento organizacional caracteriza os profissionais mais novos, menos experientes e solteiros. Também no que respeita à satisfação com a vida, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

No que diz respeito às diferenças de acordo com a categoria profissional (Agentes/Agentes Principais), constata-se que, de forma estatisticamente significativa, existem diferenças ao nível do comprometimento organizacional, sendo maior o comprometimento entre os Agentes Principais que entre os Agentes. Os valores verificados, ao colocarem os mais velhos com maior comprometimento organizacional, não confirmam os resultados obtidos por Richardsen, Burke e Martinussen (2006) com polícias noruegueses, onde se averiguou exatamente o contrário, ou seja, foram os profissionais com maior idade que referiram menores níveis de comprometimento. Já ao nível da satisfação profissional, as diferenças não são estatisticamente significativas. No que concerne ao instrumento destinado a avaliar as dimensões do stress que afetam os profissionais, registaram-se diferenças estatisticamente significativas ao nível das dimensões “carreira e remuneração” e “problemas familiares”, evidenciando os Agentes mais stress nestas dimensões que os Agentes Principais. No estudo realizado por Esteves (2011), os testes univariados revelaram diferenças na dimensão relacionada com o “excesso de trabalho”. O teste *post-hoc* de *Scheffé* revelou então diferenças



significativas entre os cabos e sargentos, sendo os profissionais com a categoria de cabo (posto inferior e menos tempo de serviço, tal como os Agentes), quando comparados com os sargentos (posto superior e com mais tempo de serviço), a evidenciar maiores níveis de stress associado ao “excesso de trabalho”.

Por fim, quando se dividiram as amostras entre os profissionais que têm até cinco anos de serviço no posto e os demais, ao nível do comprometimento organizacional, não se encontrou qualquer diferença estatisticamente significativa, sendo mesmo o valor médio das resposta muito aproximado. O mesmo aconteceu ao nível da escala de satisfação com a vida, ainda que o valor médio da satisfação fosse mais elevado entre os Agentes com mais de 5 anos de serviço. Observou-se ainda que, quanto às fontes de stress, também não existem uma correlações estatisticamente significativas com o tempo de serviço.

## CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Os dados empíricos apresentados e discutidos nos capítulos anteriores permitem extrair algumas ilações. Desde logo, a presente pesquisa mostra que a esfera laboral e profissional não é imune aos aspetos extra-laborais (conforme sugerido por Cohen, 1995), correlacionando-se.

Sabendo que os recursos são, por “definição”, escassos, cremos contudo que, na PSP, tal não resulta de uma má análise e planeamento das necessidades mas antes de uma, cada vez mais, necessária contenção orçamental. Nesta medida, aquando da necessidade de recrutar, seleccionar, formar e avaliar o desempenho, tal deve-o ser de forma otimizada, garantindo, numa fase inicial, os melhores candidatos e, no futuro, assegurando elevados índices motivacionais e de satisfação, bem como uma adequada gestão do stress, tendentes à obtenção do desempenho desejado.

A execução dos processos de recrutamento, seleção e formação na PSP cabe, em grande parte, a profissionais de polícia, razão pela qual deve ser enfatizada a formação específica nos processos em apreço, bem como na área comportamental e de gestão de pessoas, em especial ao nível das chefias e dos demais intervenientes nos processos em questão. Assim, mormente, para a entrevista, deve ser enfatizada a formação nas áreas da gestão de recursos humanos e em comportamento organizacional, equilibrando com a formação focalizada nas áreas técnicas e analíticas. Aqui importa contudo evidenciar a preocupação já existente para com estes aspetos por parte da PSP, que tem ministrado formação específica ao nível dos entrevistadores policiais aquando dos processos de seleção.

Face ao decréscimo que se tem verificado no número de candidatos à PSP, e tendo em conta os resultados do estudo, afigura-se pertinente construir estratégias de recrutamento baseadas nas motivações dos candidatos para concorrer à Polícia e, mais concretamente, adequar essas estratégias no sentido de serem apelativas aos grupos alvo pretendidos em função de um perfil pré-definido.

Para um melhor recrutamento, também contribuirá o recurso a estratégias inovadoras, nomeadamente: um maior recurso ao e-recrutamento (nunca em exclusivo, na medida em que este método não chega a pessoas com fraco conhecimento e/ou uso das novas tecnologias); aplicação e publicitação de mecanismos de conciliação trabalho-família e de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal (Taylor e Collins, 2000). Acresce, mesmo antes do recurso a estes novos métodos e estratégias, a necessidade de uma correta divulgação de

informação, adequada e fidedigna, sobre a Instituição e as funções aos potenciais candidatos, que incida sobre os aspetos positivos e negativos, procurando assim evitar que, mais tarde, se verifiquem elevados índices de profissionais arrependidos de terem concorrido à PSP - no nosso estudo 43 (29,5 %) dos inquiridos afirmaram que, se fosse hoje, não teriam concorrido à carreira policial e 14 (9,6 %) que não estavam certos da decisão, tendo 80 (54,8 %) afirmado que quando ingressaram na carreira policial não estavam bem informados sobre o que iriam encontrar.

Caso o processo de socialização não aconteça da forma desejada, poderá ter consequências negativas para a organização, favorecendo o absentismo e o *turnover* (Pina e Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). Assim, deve ser formulado um modelo que permita aos potenciais funcionários a oportunidade de um primeiro contacto com a Instituição e lhes possibilite, antes da seleção e da formação, escolher de forma fundamentada se, realmente, desejam ingressar na carreira policial. Este primeiro contacto viria a representar inclusivé uma preparação/facilitação para o eventual processo de socialização futuro, funcionando como um pré-acolhimento tendente à socialização que converterá os indivíduos em membros internos e ajustados à Instituição e ao seu papel dentro desta (Van Maanen & Schein, 1977).

Um modelo possível no sentido de se proceder a uma pré-culturação do candidato a Agente, consiste na realização de estágios de “conhecimento” da Instituição pelos potenciais candidatos, limitados apenas à observação e ao auxílio ao cidadão em termos de informação e encaminhamento. A título de exemplo, refira-se o que vem sendo feito na Polícia francesa, onde os “adjoints de sécurité” (ADS) são jovens que beneficiam durante o primeiro ano do seu contrato de um dispositivo que integra a formação com vista ao emprego e à preparação para um concurso específico como Polícia - “o gardien de la paix”. Os ADS auxiliam os elementos policiais nas suas missões de prevenção e repressão da delinquência, de segurança em geral e de assistência a vítimas. São dotados de um uniforme, efetuam atendimento nas Esquadras e patrulhas. A sua formação, que ocorre na Escola de Polícia, tem a duração de 14 semanas, com um estágio posterior de 2 semanas já no terreno, podendo beneficiar de uma formação contínua e de uma formação específica de preparação para o concurso à Polícia Nacional, entre outros atractivos ([http://www.interieur.gouv.fr/sections/a\\_votre\\_service/metiers\\_et\\_concours/police\\_nationale/adjoint-securite](http://www.interieur.gouv.fr/sections/a_votre_service/metiers_et_concours/police_nationale/adjoint-securite)), entre os quais se poderia incluir uma quota parte das vagas a concurso a eles reservadas desde que aprovados.

Afigura-se também a necessidade de reequacionar alguns dos critérios relacionados com o perfil dos candidatos, nomeadamente a idade mínima, aspeto evidenciado até pelos 52,1 % de inquiridos no nosso estudo que afirmaram não sentirem a maturidade suficiente aquando do ingresso. Esta análise é tanto mais pertinente porquanto foi num concurso que decorreu já este ano que essa idade mínima exigida foi diminuída para 19 anos.

Quanto aos fatores de atração de que dispõe a PSP para cativar os candidatos, devem ser enfatizados, consubstanciando-os na prática. Se, desde logo, a instituição oferece um trabalho desafiante e significativo, com garantias de segurança no emprego, suscetível de conferir prestígio, participando num trabalho de equipa e com a possibilidade de exercer funções de liderança, aspetos estes que vão de encontro a inúmeras pesquisas que apontam no sentido de grande parte dos candidatos concorrerem em busca de segurança no emprego e por desejo de ajudar os demais (Raganella & White, 2004), devem ser aprimoradas as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Este aprimorar visa que, para além de se ir de encontro aos 78,8 % dos inquiridos que reconhecem a formação recebida na PSP ao longo da carreira como muito proveitosa para o seu trabalho, se tente também dar resposta/resolução aos inquiridos que não atribuem à formação ministrada pela PSP qualquer valor em termos de enriquecimento do seu currículo para outros mercados de trabalho - apenas 40 (27,4 %) responderam nesse sentido.

A aposta deve ser feita na aprendizagem e no desenvolvimento pessoal, na medida em que as vantagens do sistema de carreira, nomeadamente, o recrutamento para determinada carreira específica, de acordo com um estatuto regulamentar e mediante determinados requisitos, com posterior garantia de emprego após um período probatório e com previsão legal das condições de trabalho, remuneração e reforma (Rocha, 2010), por si só, já não se afiguram suficientes para garantir a satisfação e motivação necessárias, para além de que o sistema de carreira tem vindo a perder força face à difícil conjuntura económico-social.

Com uma cultura organizacional do tipo “hierarquia estável”, mitigada pelo tipo de “organização racional” (Quinn, 1992), a Instituição deve adotar maior flexibilidade face à mudança e enfatizar a gestão de recursos humanos e a participação na tomada de decisão, fomentando o crescimento da comunicação vertical ascendente, com vista à repercussão no empenhamento e produtividade dos seus funcionários (Parker & Bradley, 2000), tendo em atenção, aliás, os resultados de Kop, Euwena e Shaufeli (1999), que realizaram um estudo sobre

stress ocupacional e *burnout* na polícia alemã, concluindo que os stressores organizacionais, entre os quais a falta de comunicação interna, foram os mais prevalentes.

Não será difícil otimizar a comunicação institucional face ao vasto leque de meios e instrumentos de comunicação a que a Instituição já recorre, mais ou menos formais (reuniões, circulares, boletins internos, correio electrónico, painéis, eventos desportivos, sociais e culturais, etc), podendo explorar alguns outros, como, a título de exemplo, a criação de bancos de ideias e a utilização de serviços de internet que permitem a “sondagem” de opiniões (como é exemplo o utilizado para aplicação dos questionários no âmbito do presente trabalho).

No que respeita às colocações no dispositivo territorial, as consequências que conseguimos identificar como possíveis (diríamos prováveis ou mesmo diretas) de derivarem do sistema de mobilidade, são os indicadores mais preocupantes da necessidade de revisão das normas. Desmotivação, insatisfação, stress, dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional ou mesmo o suicídio, são problemas sobre os quais restam poucas dúvidas de estarem ligados à mobilidade (Figueiredo, 2004).

Refira-se que, embora o presente estudo não permita correlacionar diretamente todos estes problemas com a colocação de cada um dos profissionais e a distância da sua colocação em relação à desejada, os resultados evidenciam uma menor percentagem de insatisfeitos com a vida no Comando onde estão menos presentes profissionais que se encontram na situação de deslocados (COMETPOR = 18,1%; COMETLIS = 17,8%; CD Bragança = 11,1 %), o mesmo acontecendo com os mais afetados pelas fontes de stress “problemas familiares”, “carreira e remuneração”, “excesso de trabalho”, “condições de trabalho” e “relações profissionais” (1.º - COMETLIS; 2.º - COMETPOR; 3.º - CD Bragança). Aliás, em relação às duas primeiras dimensões, quando analisadas em função da categoria profissional, são os Agentes, por norma mais “longe” da sua colocação desejada, a evidenciar níveis mais elevados de stress. Estes resultados evidenciam a necessidade de idealizar e implementar um modelo/processo de recrutamento que permita aos agentes policiais trabalhar mais perto do seu local de colocação desejada, potenciando a possibilidade de conciliar a vida profissional com a familiar, diminuindo a insatisfação. Para atenuar as consequências que resultam do atual modelo de mobilidade/colocações em vigor na PSP, será também pertinente estudar as políticas retributivas e de alojamento que podem ser aplicadas.

Da mesma forma, também a média mais elevada dos valores de resposta para a escala de satisfação com a vida registada para os Agentes com mais de 5 anos de serviço face aos

demaís, no sentido de que quanto mais elevado o número de anos no posto atual (aumentando a probabilidade da colocação desejada) menor é a insatisfação (embora não existam diferenças estatisticamente significativas), reforça a necessidade de implementar o aludido novo modelo de recrutamento, que permita uma colocação dos profissionais mais próxima da desejada no imediato, por forma a atenuar o aumento da insatisfação com o tempo, pela via de uma melhor conciliação entre a vida profissional e a familiar. Esta necessidade é ainda reforçada pela constatação de que, de forma estatisticamente significativa, existem diferenças ao nível do comprometimento organizacional entre Agentes e Agentes Principais, sendo maior o comprometimento entre os Agentes Principais, por norma, colocados mais próximos da sua colocação desejada, que entre os Agentes.

Cientes das dificuldades inerentes a um processo de recrutamento descentralizado, das quais é exemplo a possível violação do princípio da igualdade (Rocha, 2010), a coordenação deste teria de caber sempre à estrutura central e, o que se nos afigura pertinente, é um modelo em que, mediante proposta fundamentada dos Comandos, a Direcção Nacional autorize o recrutamento ao nível nacional mas, desde logo, mediante a divulgação prévia e amplamente veiculada (aquando da divulgação do concurso) das vagas por Comando existentes para os candidatos que venham a ficar aprovados no curso de formação, que assim ficariam, de imediato, cientes da sua mais provável colocação no dispositivo territorial. Estamos em crer que esta medida, já avançada aliás por Figueiredo (2004), por si só, iria diminuir as situações de frustração de expectativas e de quebras do contrato psicológico. Ainda assim, conscientes de que este método poderia levantar dificuldades na provisão de efetivo para os Comandos onde fossem necessários, o mesmo deveria ser complementado pelo recurso à constituição de reservas de recrutamento, nos termos dos arts. 41 a 48 da Portaria 83-A/2009, que definem as modalidades de recrutamento, com vista à satisfação de necessidades imprevistas/futuras, cuja aplicação à PSP já está aliás prevista no art. 3.º, alínea b) da Portaria que define os requisitos de admissão ao Curso de Formação de Agentes<sup>39</sup>. Estas reservas, ordenadas pela classificação obtida nas provas, poderiam mesmo, até dado limite, ser chamadas à frequência do curso de formação de ingresso na carreira, cientes de que, à partida, não ingressariam na Instituição logo após o fim do curso mas que, na pior das hipóteses, o poderiam fazer no recrutamento seguinte, logo para os Comandos aos quais se haviam candidatado ou, no caso de inexistência de vaga, para qualquer outro.

---

<sup>39</sup> Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril. *Diário da República*, I.ª Série, 2.º Suplemento, n.º 82.

Se, por um lado, correríamos o risco de perder bons elementos que ficassem de fora do *numerus clausus* de determinada área, por outro lado, temos a percepção de que teríamos muito mais candidatos, eliminado que estaria o problema da deslocação, pelo que a qualidade média dos elementos policiais não iria, certamente, diminuir.

O modelo que propomos implicaria equacionar o modelo de formação. Não obstante, acompanhamos Figueiredo (2004) quando defende que deveria ser mantido o atual sistema de formação única a nível nacional, alternativa que, além de menos dispendiosa, permitiria uma formação única e homogénea, considerando o carácter nacional da PSP e observando os princípios constitucionais da unicidade e da territorialidade das Forças de Segurança.

No que concerne à seleção, atendendo à reconhecida especial adequação a tarefas observáveis e fisicamente desempenhadas (Cunha *et al.*, 2010), cremos que o recurso às amostras de trabalho seria uma mais valia porquanto se afigura como um forte preditor do desempenho. O mesmo se aplica aos testes de julgamento situacional, que permitiriam avaliar a eficácia da resposta dos candidatos perante cenários que lhes fossem apresentados, avaliando, logo aí, também, as suas características de personalidade. Não obstante, constata-se um recurso a métodos e técnicas científicas já muito adequados.

No caso específico das entrevistas, um aspeto digno de registo é a já inclusão no leque de entrevistadores de elementos da carreira de Agentes, Chefes e Oficiais, com formação prévia para esse efeito, abrangendo assim elementos de todos os níveis hierárquicos da Instituição.

Ao nível da formação, é essencial dotar os elementos da PSP de ações constantes e atualizadas. Neste sentido, a autoformação e a formação à distância assumem uma importância vital na medida em que é praticamente impossível, financeiramente, para a PSP, estar permanentemente a ministrar formação aos seus elementos, sendo que caberá à autoformação complementar a formação profissional. Todavia, a PSP deverá estar dotada de mecanismos que incentivem à autoformação, fundamentalmente, em prol da Instituição. É neste vetor que consideramos que a fusão da formação profissional com a autoformação seja uma mais-valia, acarretando os maiores benefícios para a Instituição, pois haveria mais efetivo a apostar na formação na vertente intra e extra PSP.

Por forma a conferir credibilidade ao reconhecimento da pertinência da formação para a Instituição, seria adequado que, a cada momento em que um profissional desse conhecimento da sua intenção de frequentar uma dada ação, pudesse ser previamente informado da sua

“utilidade relativa reconhecida”, podendo vir mais tarde a ser considerada para efeitos de avaliação curricular e eventual afetação a serviços específicos.

Ao nível da programação da formação, será adequado implementar mecanismos que permitam avaliar os resultados, desde logo para confirmar/infirmar se a formação recebida pelos profissionais desde que ingressaram na carreira policial é ou não proveitosa no seu trabalho.

A avaliação da formação ministrada na PSP não incide sobre a eficácia do curso e sobre os reflexos nas carreiras e nas organizações, carecendo da implementação de instrumentos que permitam avaliar as repercussões da formação ao nível das mudanças nos comportamentos e ao nível dos resultados na performance, recorrendo, nomeadamente, para ambos os fins, a questionários aplicados em diferentes momentos após a ação, a escalas de atitudes, entrevistas, registos de desempenho, bem como, no caso das mudanças comportamentais, a simulações de desempenho e à observação.

Quanto à implementação da formação, deve ponderar-se uma maior abertura ao recurso a formadores externos à organização, em especial, quando os objetivos forem mudanças de mentalidade e/ou comportamento, assim como, por forma a evitar o “desinteresse” que resulta dos métodos de formação eminentemente do tipo apresentação de informação em sala de aula, recorrendo a métodos com base na ação e *on the job*.

Impõe-se estruturar a formação que é ministrada pela PSP de forma a conjugar as necessidades individuais com as organizacionais, apostando neste aspeto enquanto fator motivacional face à satisfação e à perceção dos funcionários da mais-valia que a formação representa, nomeadamente, em termos de empregabilidade ou desempenho de funções mais desejadas, indo assim de encontro aos 69,9 % de inquiridos para os quais a formação que têm recebido na PSP não tem enriquecido o seu currículo para outros mercados de trabalho. A organização deve entender e fazer refletir no seu modelo que as pessoas procuram hoje adquirir competências de empregabilidade que permitam aproveitar oportunidades de trabalho e/ou lidar com uma eventual saída da organização (Cunha *et al.*, 2010).

A análise custo/benefício da formação parece ser uma preocupação evidente, refletida no recurso a formadores internos e descentralizada. Não obstante, tendo em conta a evidência meta-analítica de que o treino de competências simples é mais eficaz quando espaçado (Donovan & Radosevich, 1999) e que nomear elementos para formação implica, no modelo atual da PSP, sacrificar as demais atividades (operacionais), aliado ao facto de que “a formação



na função ou no posto de trabalho tem revelado excelentes resultados práticos” (Cunha *et al.*, 2010), seria pertinente reformular este modelo, fomentando o ministrar de formação ao nível de Esquadra, possibilitando um melhor equilíbrio entre as necessidades formativas e as demais actividades, ao mesmo tempo que permitiria uma maior regularidade, continuidade e adequação às necessidades específicas de cada subunidade. Acresce que o atual modelo de “escalamento” para formação parece não estar a prosseguir um adequado equilíbrio com os custos daí resultantes no que concerne à disponibilidade de recursos para a atividade operacional. Cremos que seria preferível que, face à obrigatoriedade de trabalhar em média 36 horas semanais, estivesse já pré-definido um período horário, para além do destinado ao serviço propriamente dito, às ações de formação.

O recurso a métodos mais recentes de formação, como o *e-learning*, poderá ser uma alternativa importante, contudo, o facto de exigir competências específicas por parte de quem os opera e um empenhamento e auto-motivação por parte dos formandos que se afigura difícil no atual momento, atribui-lhes um papel ainda complementar no processo formativo. Assim, o recurso a métodos mistos, combinando a formação *on-line* com as sessões de formação em sala de aula, afigura-se uma hipótese mais válida.

No âmbito da avaliação de desempenho, o processo parece centrar-se em si mesmo, uma vez que o acompanhamento posterior recorrendo ao uso dos seus resultados no sentido de incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional do avaliado se afigura insuficiente. A intervenção do avaliado apenas se dá nos casos em que este discorda da classificação final que lhe é atribuída, salvo quando o avaliador, consciente do espírito que deve imperar aquando da aplicação da avaliação de desempenho, promova um acompanhamento continuado do avaliado e uma interação e *feedback* constantes. Assim, verifica-se a necessidade de assegurar que os avaliados podem intervir ativamente no julgamento emitido, num espírito de negociação, incluindo auto e hetero-avaliação, não devendo esta possibilidade depender de um poder tão discricionário do primeiro avaliador.

Embora se perceba a dificuldade subjacente, fruto da inconsistência, imprecisão, multiplicidade e ambiguidade dos objetivos e atividades da PSP e a existência de diferentes *stakeholders* com interesses distintos, deve a Instituição recorrer ao *goal setting*, ou seja, ao estabelecer de objetivos, de uma forma participada, o que, atendendo ao relativamente alto nível de educação do efetivo se afigura mais vantajoso na PSP. Deste modo, para além da avaliação de desempenho se afigurar mais correta, a participação na definição de objetivos constituirá

uma ferramenta motivacional e, se os subordinados forem competentes, uma boa forma de aumentar os conhecimentos do gestor e, por consequência, a qualidade das suas decisões (Locke & Latham, 1979). Os objectivos (e responsabilidades) terão assim uma muito maior clareza de definição, imprescindível para que a dinâmica de grupo não baixe a sua produtividade (Rocha, 2010).

Os fatores de avaliação devem ser estabelecidos por referência às funções desempenhadas, de forma distinta, atenuando o já intrínseco sentimento de injustiça que o processo avaliativo normalmente desperta nos avaliados, conforme evidenciado pelos inquiridos do nosso estudo que não concordam que a avaliação tem permitido distinguir os melhores profissionais dos demais (120 = 82,2 %) e que referem que a mesma não representa um fator de motivação para o seu trabalho (118 = 80,8 %). Assim, também a atualização e maior especificação da análise de funções, que se nos afigura insuficiente face às mutações a que o conteúdo de funções no âmbito do serviço policial tem sido sujeito, é uma necessidade.

Como parte integrante da gestão estratégica, da operacionalização de esquemas do tipo *high performance work systems* e da avaliação de desempenho, deve ser equacionada a atribuição de benefícios económico-sociais em função desta, de modo a elevar os índices de satisfação pessoal e de produtividade, no espírito do *new public management*, que se faz sentir mais em países como a Suécia, Finlândia e Reino Unido, onde o montante dos salários individuais, mormente dos quadros superiores, depende também da avaliação de desempenho (Rocha, 2010). Estas retribuições variáveis funcionariam como um prémio de reconhecimento e valorização profissional.

O primeiro passo no sentido de atribuir benefícios económico-sociais em função da avaliação de desempenho deveria ser a efetiva aplicação de alguns dos princípios consagrados no SIADAP<sup>40</sup> aos Agentes da PSP, passando a subida nos posicionamentos remuneratórios a depender, fundamentalmente, do processo de avaliação, conforme previsto no art. 47.º da Lei 12-A/2008<sup>41</sup>, carecendo para esse efeito todo o processo avaliativo de passar a basear-se em *outcomes*. Parece-nos, contudo, que este modelo de avaliação (SIADAP), na sua totalidade, se afigura de excessiva carga burocrática para aplicação à PSP, já por si burocrática, e cujo atual modelo de avaliação de desempenho não foje a esta regra, e acresce, face aos custos inerentes à atribuição de benefícios económico-sociais, a necessidade de explorar benefícios extra-remuneração.

---

<sup>40</sup> Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. *Diário da República*, I.ª Série, Suplemento, n.º 250.

<sup>41</sup> Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 41.

No capítulo da motivação, é necessário que os profissionais sejam mais encarados pela Instituição como (também) sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais que não se guiam apenas por motivos económicos (Cunha *et al.*, 2010). É notório o desejo dos inquiridos de maior atenção institucional às necessidades de realização pessoal e profissional, com desenvolvimento de capacidades e competências e, em especial, conforme avançado por Maccarthy et al. (2009), de progressão na carreira. No presente estudo, os 72,6 % de inquiridos que afirmaram que ter perspectivas de progressão na carreira é importante, vem confirmar a importância de atender a estas necessidades de realização, razão pela qual estes aspetos devem ser integrados na estratégia institucional, potenciando a motivação.

Para a satisfação das necessidades de realização profissional e pessoal, muito poderá contribuir a implementação de iniciativas que fomentem a participação dos profissionais em diferentes áreas da sua atividade, medida que não implica sequer custos adicionais. Contudo, na linha de Lee (1979), e indo de encontro aos inquiridos que afirmam que ter perspectivas de progressão na carreira é importante, o trabalho na PSP tem então de ser estruturado de forma a possibilitar progressões e/ou promoções que permitam a subida na carreira, com o inerente acréscimo de responsabilidades e, nesta medida, impõe-se rever o número de categorias que abarca cada carreira, em especial no que concerne à carreira de Agentes, que, atualmente, só comporta duas, e sem que exista praticamente nenhuma diferença entre elas, quase que contrariando o disposto no n.º 4 do art. 42.º da Lei 12-A/2008<sup>42</sup>. Por outro lado, se a PSP vem tendo uma política de recurso às recompensas informais, com a atribuição de louvores e elogios, também é certo que os mesmos nem sempre são percecionados como justos e que, face ao elevado grau de subjetividade que lhes assiste, deve ser cuidadosamente estudado o peso que estas recompensas têm na avaliação curricular que, hoje, é já um fator determinante em questões de mobilidade e progressão na carreira.

Conjugando as necessidades formativas com a necessidade de motivar, importa recorrer ao reconhecimento de competências dos profissionais como meio para a motivação.

Tendo por base os resultados relativos à satisfação com a vida, relativamente à qual, 18,1 % dos inquiridos no COMETPOR, 17,8 % dos profissionais no COMTELIS e 11,1% no CD Bragança, revelaram baixa satisfação (até ao valor de 17 num máximo possível de 35), e atendendo à correlação positiva entre a satisfação com a vida e o comprometimento organizacional que o nosso estudo evidenciou em todos os Comandos de Polícia e que já White

---

<sup>42</sup> Idem.

*et al.* (2010) haviam concluído referindo que há uma importante interligação e interdependência entre o realizar das motivações para ingressar na carreira policial e a satisfação profissional e comprometimento com o trabalho sentidos mais tarde, afigura-se pertinente estudar quais são então as motivações dos candidatos aquando dos processos de recrutamento, ou mesmo antes deste, no sentido de procurar o ajustamento entre todas estas variáveis e, assim, elevar a satisfação e o comprometimento.

Existem já diversas pesquisas a nível internacional no âmbito das motivações dos candidatos (White *et al.*, 2010), mas não no contexto nacional, e não nos parece que o atual processo de seleção, nomeadamente através do recurso à entrevista, seja suficiente para aferir as motivações dos candidatos, acrescendo que não há propriamente uma definição de quais as motivações mais e menos desejadas pela Instituição entre os candidatos.

O stress funciona como inibidor do potencial dos recursos humanos da Instituição e, entre os inquiridos, as fontes de stress assumem maior ou menor relevância em função dos Comandos onde estão, respetivamente, mais ou menos presentes profissionais que se encontram deslocados em relação à sua colocação desejada. Esta constatação é desde logo evidente, em especial, ao nível da dimensão relativa a “problemas familiares”, que no CD Bragança (com menos deslocados face à colocação desejada) assumiu valores menos significativos, seguindo-se o COMETPOR e o COMETLIS (onde o valor foi mais elevado). Ao nível da dimensão “carreira e remuneração”, uma vez mais, os valores no CD Bragança são menos significativos, situando-se o COMETPOR na posição intermédia, seguido do COMETLIS (com valores mais elevados). O mesmo se verificou nas dimensões “excesso de trabalho”, “condições de trabalho” e “relações profissionais”, com valores mais baixos em Bragança, seguindo-se o COMETPOR e o COMETLIS. Assim, deve este “problema” ser abordado, através da difusão e formação em técnicas de gestão do stress, inculcando-as nos elementos policiais, numa vertente prática, com vista a atingir os elevados padrões de qualidade desejados. Os resultados deste estudo exploratório sugerem que se deve investir na prevenção, reduzindo fatores de stress e preparando melhor os profissionais, fomentando recursos e estratégias de *coping* adequadas e procedendo à sua monitorização.

O método mais apropriado para medir o “*coping*” será, por ventura, o relato pessoal, contudo, atendendo a que o “*coping*” pode não ser um processo desenvolvido de forma totalmente consciente, estes relatos pessoais são muito sujeitos ao erro, a omissões e a

distorções, afigurando-se então desejável, complementarmente, alguma validação com recurso a relatos de colegas e/ou familiares.

Face às consequências do stress ocupacional, na linha de Cartwright, Cooper e Murphy (1995), as estratégias que se nos afiguram mais efetivas no atenuar dos seus efeitos residem nas intervenções na modificação da estrutura organizacional, no treino e formação e na rotação de postos de trabalho, pois incidem precisamente na fonte de pressão e stress ambiental que por si só concorrem para a exposição ao stress ocupacional de vários indivíduos, esperando-se assim um maior impacto. Importante será, então, prevenir, detetar e intervir nas situações de stress, com uma preocupação constante pela identificação das práticas que permitam prevenir estas situações.

Conjugando as necessidades e proveitos da formação com as necessidades decorrentes da prevenção do stress, afigura-se pertinente acentuar a formação dos gestores, desde logo ao nível dos Comandantes de Esquadra, sobre como lidar com situações de stress e com as baixas por razões de ordem psicológica.

A autonomia, a descentralização dos serviços, a responsabilidade baseada em *outputs* e *outcomes*, a racionalização dos recursos, a preocupação com os clientes e a qualidade do serviço público ascendem com o novo paradigma da gestão pública (Hood 1991; Osborne e Gaebler 1993; Hood, 1995; Dunleavy e Hood 1994; in Gomes, 2006) com maior foco nos resultados que nos processos (Hood, 1995). Paralelamente, o managerialismo crescente na Administração Pública tem conduzido a uma desmotivação generalizada dos funcionários (Rocha, 2010), pelo que urge uma atenção efetiva relativamente aos temas relacionados com a gestão de pessoas tratados no presente trabalho, por meio do qual se espera ter fornecido um modesto contributo, lançando algumas pistas para trabalhos futuros que possam ajudar à evolução de uma Instituição cuja função vem sendo nobremente prosseguida - a Polícia de Segurança Pública.

### **Limitações e sugestões para trabalhos futuros**

A utilização de uma amostra de conveniência, não probabilística, não permite avaliar objetivamente a precisão dos dados da amostragem e apela à necessidade de confirmar este cenário com outras amostras, não sendo as estimativas obtidas estatisticamente projetáveis na população. A amostragem por conveniência a que se recorreu não assegura, assim, a

representatividade da população, não sendo fiável qualquer generalização e, entre outras limitações, acarreta um potencial de tendenciosidade de seleção.

As limitações do presente estudo prendem-se, sobretudo, com o seu carácter exploratório e com o número limitado de sujeitos em estudo, devido aos constrangimentos temporais e logísticos decorrentes do facto de se tratar de um trabalho no âmbito de um Mestrado.

Sugere-se a continuidade da análise mediante a verificação da influência de variáveis contingenciais associadas aos processos e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional dos profissionais da PSP, através da manutenção de adequados níveis de satisfação, motivação e stress. Para além desta continuidade, devem estudos idênticos ser efetuados de uma forma transversal às carreiras de Agente, Chefe e Oficial de Polícia.

Será necessário estudar o modo como poderia ser gerido o modelo/processo de recrutamento que permita aos agentes policiais trabalhar mais perto do seu local de colocação desejada, mediante a divulgação prévia e amplamente veiculada das vagas por Comando, na medida em que os profissionais com pedidos de colocação mais antigos não veriam com bons olhos a colocação de colegas recém chegados nas suas colocações desejadas (ainda que isto pudesse ser evitado, simplesmente, não abrindo vagas para esses Comandos até que todos os pedidos para ali até à data de implementação do modelo estivessem satisfeitos).

Pertinente será também explorar a relação entre o estilo de liderança e o empenhamento, satisfação com o trabalho e motivação, comparando, por exemplo, com os resultados de Murphy e Drodge (2003), que concluíram, num estudo que incidiu sobre a Royal Canadian Mounted Police, que os líderes transformacionais têm características que favorecem estas variáveis.

Ao nível das motivações dos candidatos a polícias, durante os anos 70 e 80, vários estudos foram realizados no panorama internacional acerca de quem optava pela carreira policial e porquê (eg, Ermer, 1978; Golden, 1982; Hageman, 1979; Lester, 1983; Meagher & Yentes, 1986). Mais recentemente, o interesse nesta matéria foi renovado, refletindo-se em novas pesquisas (eg, Foley, Guarneri, & Kelly, 2008; Raganella & White, 2001). Não obstante, esta é uma temática pouco abordada ao nível nacional e que, intrinsecamente ligada às questões tratadas no presente estudo, se revestirá de extrema importância, na medida em que fornecerá informação útil sobre os aspetos da carreira policial que atraem quais grupos de pessoas e, com base nessa informação, poder-se-ão rever e redesenhar as estratégias de recrutamento dirigidas àqueles que se perceberem como mais interessados na carreira.



## REFERÊNCIAS

- Afonso, J. M. P., & Gomes, A. R. (2009). Stresse ocupacional em profissionais de segurança pública: Um estudo com militares da Guarda Nacional Republicana. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Vol. 22, pp. 294-303.
- Abdollahi, A. K. (2002). Understanding police stress research. *Journal of Forensic Psychology Practice*, Vol.1, pp. 1-24.
- Abreu, M. (2002). *Satisfação no Trabalho - Estudo exploratório realizado a uma amostra de agentes*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Albrecht, K. (1998). *O gerente e o estresse* (2.ª Ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Alexander, D. A. & Walker, L.G. (1996). Perceived impact of police work on police officers' spouses and families. *Stress Medicine*, Vol. 12, pp. 239-248.
- Almeida, F. N. de (1992). *Comportamentos de Sucesso - Psicologia aplicada à Gestão*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Anderson, S. E. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and jobrelated outcomes. *Journal of Management*, Vol. 28, N.º 6, pp. 787-810.
- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K. & Ryan, A. M. (2004). Future-perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53, pp. 487-501.
- Antunes, M. A. F. (1997). O Discurso sobre a Formação de Polícia: O Presente como Problema Futuro. *Polícia e Justiça - Revista do Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais*, II série, n.º 8, Dezembro, Edições Colibri e Centro de Estudos Judiciários, pp. 19-49.



- Antunes, D. U. (1999). *Organização e Funcionamento das Brigadas Anticrime*. Trabalho Final do VI Estágio de Promoção a Comissário, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Antunes, M. A. F. (1999). *Elementos de Investigação Policial*. Lições aos Alunos do Curso de Formação a Oficiais de Polícia, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Antunes, M. A. F. (2000). *Plano de Estudos do Curso de Formação a Oficial de Polícia: proposta de alteração - comentários & alterações*. Lisboa: Edição policopiada, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Aquino, Cleber Pinheiro de (1979). *Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução*. São Paulo: Atlas.
- Auer, A., Demmke, C. & Polet, R. (1996). *Civil Services in The Europe of Fifteen. Current Situation and Prospects*. Maastricht: European Institute of European Administration.
- Baird, L., Griffin, D. & Henderson, J. (2003). Time and Space: Reframing the Training and Development Agenda. *Human Resource Management*, Vol. 42, N.º 1, pp. 39-52.
- Behn, Robert. 2003. "Why measure performance? Different Purposes require different measures." *Public Administration Review*, Vol. 63, N.º 5, pp. 588-606.
- Belia, I., Bertrand, M. & Sourflais, A. (1997). *Les Brigades Anti-Criminalité*. Centre National d'Études et de Formation de la Police Nationale.
- Bilhim, J.A. (2002). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (4ª Ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. (3ª Ed.). Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Bower, J. L. (1997). Effective Public Management. *Harvard Business Review*. Março/Abril: pp. 131-140.
- Brown, J. M. & Campbell, E. A. (1994). *Stress and Policing: sources and strategies*. Cichester: John Wiley and Sons.
- Brown, J. & Cooper, C. (1996). Stress and the senior Police manager. Acedido em Novembro de 2011. Disponível em <https://www.ncjrs.gov/policing/str415.htm>.
- Buckley, R. & Caple, J. (1998). *Formação Individual e Coaching*, Tradução de Maria Clara Nunes e Artur Lemos de Azevedo, colecção Formador Prático. Lisboa: Monitor.
- Burgess, R. G. (2001). *A pesquisa de terreno: Uma introdução*. Oeiras: Celta Editora.
- Burke, R. & Mikkelsen, A. (2006). Burnout among norwegian police officers: potential antecedents and consequences. *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, N.º 1, pp. 64-83.
- Cabaço, J. J. S. (1997). A Formação de Polícia na União Européia: Sistemas de Avaliação dos Alunos em cinco países europeus. *Polícia e Justiça*. II Série, n.º 8, Dezembro, Loures, pp. 93-115.
- Cabral, M. V., Vala, J., & Freire, J. (2000). Atitudes sociais dos portugueses: Trabalho e cidadania. Lisboa: Instituto das Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Cabrera, E. F. (2006). La formación. In J. Bonaceh & A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de persons: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall/Financial Times, pp. 167-188.
- Caetano, A. (2008). *O que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Caldeira, M. (2004). *Confronto com a morte na actuação policial: estudo exploratório*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. (1997). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1.<sup>a</sup> Ed.). Coleção Gestão e Inovação - Série Ciência de Gestão. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2003). *Humanator*, (5.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 687-732.
- Canário, R. (1991). Mudar as escolas: o papel da formação e da pesquisa. *Inovação*, Vol. 4, N.º 1, pp. 77-92
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2005). *Administração Pública - Modernização, qualidade e inovação* (1.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Sílabo Gestão.
- Cardim, J. E. de V. C. (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*. Lisboa: ISCSP - UTL.
- Carlier, O. V. E., Lamberts, R. D. & Gersons, B. P. R. (1997). Risk factors of posttraumatic stress symptomatology in police officers: A prospective analysis. *Journal of Nervous and Mental Disorders*, Vol. 185, N.º 8, pp. 498-506.
- Carré, Philippe e CASPAR, Pierre. (1999) *Tratado das Ciências e das Técnicas de Formação*. Tradução de Pedro Seixas, colecção Horizontes Pedagógicos, Lisboa, Instituto Piaget.

- Carter, Neil, Rudolf Klein e Patricia Day. (1993). *How Organisations measure success: The use of performance indicators in government*. London: Routledge.
- Cartwright, S., Cooper, C. L., & Murphy, L. R. (1995). Diagnosing a healthy organization: A proactive approach to stress in the workplace. In L. R. Murphy, J. J. Hurrell, S. L. Sauter & G. P. Keita (Eds.), *Job stress interventions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Carvalho, A. e Oziléa, S. (2001). *Administração de recursos humanos* (1.<sup>a</sup> Ed.), Vol. 2. São Paulo: Pioneira.
- Chen, H. C., Chou, F. H., Chen, M. C., Su, S. F., Wang, S. Y., Feng, W. W., et al. (2006). A survey of quality of life and depression for police officers in Kaohsiung. *Taiwan. Quality of Life Research*, Vol. 15, pp. 925-932.
- Chiavenato, I. (1976). *Teoria Geral da Administração - Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração* (5.<sup>a</sup> Ed.), Vol. 1. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos* (2.<sup>a</sup> Ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, Vol. 48, N.º 3, pp. 239-263.
- Cooper, C. et al., (1988). *Occupational stress indicator: test sources of pressure in job*. England: Windsor.
- Correia, A. N. (1998). *Satisfação / Insatisfação no Trabalho Policial*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Cruz, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal - do Levantamento de Necessidades à Avaliação* (1.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Edições Silabo.

- Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha R.C. & Cardoso, C.C. (2008). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha R.C.; Cardoso, C.C.; Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março. *Diário da República*, I.<sup>a</sup> Série I-A, n.º 168.
- Decreto-Lei n.º 511/99, de 24 de Novembro. *Diário da República*, I.<sup>a</sup> Série I-A, n.º 274.
- Decreto-Lei n.º 275/2009, de 02 de Outubro. *Diário da República*, I.<sup>a</sup> Série, n.º 192.
- Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro. *Diário da República*, I.<sup>a</sup> Série, n.º 199.
- Decreto Regulamentar n.º 26/2009, de 02 de Outubro. *Diário da República*, I.<sup>a</sup> Série, n.º 192.
- Delery, J. E. & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performances predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.º 4, pp. 802-835.
- Delors, J. & al (2001). *Educação um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. Porto: Ed. ASA
- Despacho n.º 19935/2008, de 28 de Julho. *Diário da República*, II Série, n.º 144.
- Dewe, P. J. & Guest, D. E. (1990). Methods of coping with stress at work: A conceptual analysis and empirical study of measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 11, pp. 135-150.
- Dias, H. E. L. (2000). *Estudo Exploratório sobre a Área Jurídica no Curso de Formação de Agentes*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

- Dias, R. L. S. (2004). *Stress e Satisfação Profissional na Polícia de Segurança Pública - Estudo Comparativo*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) (1994). *Handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Donovan, J. J. & Radosevich, D. J. (1999). A meta-analytic review of the distribution of practice effect: Now you see it, now you don't. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, N.º 5, pp. 795-805.
- Duarte, F. M. de J. (2008). *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um Estudo por Carreiras Profissionais do Pessoal com Funções Policiais*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From old Public Administrative to new public management. *Public Money & Management*, Vol. 14, N.º 3, pp. 9-16.
- Ermer, V. (1978). Recruitment of female police officers in New York City. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 6, N.º 3, pp. 233-246.
- Esteves, A. J. (2011). *Stress Ocupacional em Atividades de Alto Risco: Um Estudo com Profissionais das Forças de Segurança*. Tese de Mestrado em Psicologia. Braga: Escola de Psicologia da Universidade do Minho.
- Faria, J. J. (1999). *Acolhimento e apoio a estagiários*. Lisboa: Direcção-Geral da Administração Pública, Departamento de Recrutamento e Selecção de Pessoal.
- Fernandes, T. E. M. (2001). *Recrutamento, Selecção e Formação no âmbito da Investigação Criminal; Para uma melhor actuação das BAC, BIC, SIC e EIJ*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Escola Superior de Polícia.

- Fernandes, L. & Carvalho, M. C. (2003). *Consumos problemáticos de drogas em populações ocultas*. Lisboa: Instituto da Droga e Toxicodependência.
- Ferreira, F. (2000). *Marketing e Formação - O Ciclo de Formação* (1.ª Ed.), Lisboa.
- Ferris GR, Buckley MR, Allen GM. (1992). Promotion systems in organizations. *Human Resources Planning*, Vol. 15, pp. 47-68.
- Figueiredo, H. (2004). *O Sistema de mobilidade da Polícia de Segurança Pública*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Foley, P., Guarneri, C., & Kelly, M. (2008). Reasons for choosing a police career: Changes over two decades. *International Journal of Police Science and Management*, Vol. 10, N.º 1, pp. 2-8.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: a theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, N.º 4, pp. 839-852.
- Frase, L. E. & Sorenson, L. (1992). Teacher motivation and satisfaction: Impact on participatory management. *NASSP Bulletin*.
- Ferreira, E. V. & Cabaço, J. J. S. (2005). Formação especializada de polícia na União Europeia: recursos e práticas. *Revista Polícia e Justiça*, n.º 6, Lisboa, Julho-Dezembro, pp. 81-106.
- Gabinete de Estudos e Planeamento (2010). *Plano de Actividades da PSP para 2011*. Lisboa: Direcção Nacional da PSP.
- Ganster, D., Pagon, M. & Duffy, M. (1996). *Organizational and interpersonal sources of stress in the Slovenian Police Force*. In D. C. Ganster, M. Pagon & M. K. Duffy (Eds), *Policing in Central and Eastern Europe*. Ljubljana, Slovenia: College of Police and Security Studies.

- Garcia, L; Nesbary, D. & Gu, J. (2004). Perceptual variations of stressors among police personnel during an era of decreasing crime. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, Vol. 20, N.º 1, pp. 33-50.
- Garland, B. (2004). The impact of administrative support on prison treatment staff burnout: An exploratory study. *The Prison Journal*, Vol. 84, N.º 4, pp. 452-471.
- Gasalla, J. M. (2004). *Marketing & Formação de Executivo: O novo executivo na cultura da aprendizagem*, Tradução de Marketing de la formación de directivos, Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática*. 4.ª Edição, Oeiras: Celta Editora.
- Giddens A. (1989). *A Constituição da Sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.
- Glaser, M.A. & Parker, L.E. (2001). The Thin Blue Line Meets the Bottom Line of Community Policing. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 4, N.ºs 1-2, pp. 163-195.
- Golden, K. (1982). Women in criminal justice: Occupational interests. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 10, N.º 2, pp. 147-152.
- Gomes, M. J. (2003). Formação Contínua no Domínio do E-learning - um estudo de caso. Acedido em Novembro de 2011. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/662>.
- Gomes, A. P. S. (2006). *O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português*. Tese de Mestrado Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.



- Gomes, A. R. (2008). Escala de Avaliação Cognitiva. *Relatório técnico não publicado*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A.R. (2010). Questionário de Stress nos Prestadores de Serviços Humanos-Polícias (QSPS-P) - Versão para investigação. *Manuscrito não publicado*. Braga: Universidade do Minho.
- Gomes, A. R., Silva, M. J., Mourisco, S., Mota, A., & Montenegro, N. (2006). Problemas e desafios no exercício da actividade docente: Um estudo sobre o stresse, “burnout”, saúde física e satisfação profissional em professores do 3º ciclo e ensino secundário. *Revista Portuguesa de Educação*, Vol. 19, N.º 1, pp. 67-93.
- Gomes, A. R. (2008). Escala de Avaliação Cognitiva. *Relatório técnico não publicado*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, J. F. P., Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Cunha, R. C. (2009). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, A.R. (2010). Questionário de Stress nos Prestadores de Serviços Humanos-Polícias (QSPS-P) - Versão para investigação. *Manuscrito não publicado*. Braga: Universidade do Minho.
- Gonçalo, H., Gomes, A. R., Barbosa, F. & Afonso, J. (2010). Stresse ocupacional em forças de segurança: Um estudo comparativo. *Análise Psicológica*, Vol. 1, N.º 28, pp. 165-178.
- Gursel, M., Sunbul, A. M. & Sari, H. (2002). An analysis of burnout and job satisfaction between Turkish headteachers and teachers. *European Journal of Psychology of Education*, Vol. 17, N.º 1, pp. 35-46.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hageman, M. (1979). Who joins the force for what reasons: An argument for 'the new breed'? *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 7, N.º 2, pp. 206-212.
- Heitor, M. I. (1996). *Satisfação laboral e liderança transformacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, Vol. 46, N.º 1, pp. 53-62.
- Hoffman, R. & Collingwood, T. R. (1995). *Fit for duty - The peace officer's guide to total fitness*. Champaign: Human Kinetics Publishers.
- Hoffman, R., & Collingwood, T. (2005). *Fit for duty: An officer's guide to total fitness* (2.ª Ed.). United Kingdom: Human Kinetics.
- Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, N.º 4, pp. 713-727.
- [http://www.interieur.gouv.fr/sections/a\\_votre\\_service/metiers\\_et\\_concours/police\\_nationale/a\\_djoint-securite](http://www.interieur.gouv.fr/sections/a_votre_service/metiers_et_concours/police_nationale/a_djoint-securite). Consultado a 12 de Agosto de 2011.
- Jesus, S. N: (1993). A motivação dos professores. Estudo exploratório sobre a influência da formação educacional e da prática profissional. *Jornal de Psicologia*, Vol. 11, pp. 27-30.
- Jesus, S. N. (1995). A análise da motivação para a profissão docente segundo o modelo da discrepância motivacional: Um estudo preliminar. *Revista Portuguesa de Educação*, Vol. 8, N.º 1, pp. 163-180.

Judge, T. A., Bono, J. E., Thorensen, C. J. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, N.º 3, pp. 376-407.

Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of selfconcordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, N.º 2, pp. 257-268.

Kirkpatrick, D. L. (1987). Evaluation. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Kirschman, E. (1997). *I Love a Cop*. New York: The Guilford Press.

Kop, N., Euwema, M., & Schaufeli, W. (1999). Burnout, Job stress and violent behaviour among Dutch police officers. *Work & Stress*, Vol. 13, N.º 4, pp. 326-340.

Labrador, F. (1992): *El estrés: Nuevas técnicas para su control*. Madrid: Temas de Hoy.

Lavoëgie, M. S. (1983). *A Selecção de Quadros*. Colecção Saber, Obra n.º 163. Lisboa: Publicações Europa América.

Lee, R. jr. (1979). *Public Personnel Systems*. Baltimore: University Park Press.

Lees, C. D. & Cordery, J. L. (2000). Job analysis and design. In N. Chmiel (Ed.), *Introduction to work and organizational psychology*. A European perspective, pp. 45-68. Oxford: Blackwell.

Lester, D. (1983). Why do people become police officers: A study of reasons and their predictions of success. *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 11, pp. 170-174.

Lei n.º 20/1987, de 12 de Junho. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 134.

Lei n.º 7/90, de 20 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 43.

Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro. *Diário da República*, I.ª Série - A, n.º 12.

Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 168.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. *Diário da República*, I.ª Série, Suplemento, n.º 250.

Lei 12-A/2008, 27 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 41.

Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 30.

Lesne, M. (1984). *Trabalho Pedagógico e Formação de Adultos: elementos de análise*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1979). Goal setting - A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, Vol. 8, N.º 2, pp. 68-80.

Long, L. K., DuBois, C. Z. & Faley, R. H. (2008). Online training: the value of capturing trainee reactions. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20, N.º 1, pp. 21-37.

Lundberg, U. (2000). *Workplace stress*, in Fink, G., *Encyclopedia of stress*, San Diego: Academic Press.

Macedo, J. M. das D. (1989). *A escolha de homens: recrutamento e selecção de pessoal*. Trabalho de Seminário do Curso de Gestão e Administração Pública, edição não revista e fotocopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Madureira, M. A. S. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Dom Quixote.

Manual do Candidato ao Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Agentes (2010). Torres Novas: Escola Prática de Polícia.

- Martinova, T., Villeneuve, M., Strickland, L. & MATHeson, K. (2002). Occupational role stress in the Canadian Forces: its association with individual and organizational well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 34, N.º 2, pp. 111-121.
- Martins, L. M. C. (1997). *Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos*. Covilhã: Universidade Beira Interior.
- Maslach-Pines, A., & Keinan, G. (2006). Stress and burnout in Israeli border police. *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, pp. 519-540.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Mayhew, C. (2001). Occupational health and safety risks faced by police officers. *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, N.º 196.
- Mccarthy, J., Hrabluik, C. & Jelley, R.B. (2009). Progression through the ranks: assessing employee reactions to high-stakes employment testing. *Personnel Psychology*, Vol. 62, pp. 793-832.
- Mcintyre, T. (1994). Stress e os profissionais de saúde: Os que tratam também sofrem. *Análise Psicológica*, N.ºs 2-3, Série 12, pp. 193-200.
- Meagher, S., & Yentes, N. (1986). Choosing a career in policing: A comparison of male and female perceptions. *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 14, pp. 320-327.
- Mendes, M., Oliveira, J., Pereira, P., & Torres, J. (1995). *Brigadas Anticrime*. II Estágio de Promoção a Comissário, edição policopiada. Lisboa: Escola Superior de Polícia.
- Ministério da Administração Interna (1998). *Formação à distância nas Forças de Segurança*. Lisboa, MAI.

Ministério da Administração Interna (2010). Despacho n.º 21/GDN/2010. Lisboa: Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Ministério da Administração Interna (2010). Despacho n.º 39/GDN/2010. Lisboa: Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Molina, O. F. (1996). *Estresse no cotidiano*. São Paulo: Pancast Editora.

Montserrat, X. (2006). *Como Motivar - Dinâmicas para o Sucesso*. Porto: Edições ASA.

Morgado, P. R. da C. (2007). *O e-learning: Contributo para a formação na Polícia de Segurança Pública*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Morgenson, F. P., Delaney-Klinger, K., Mayfield, M. S., Ferrara, P. & Campion, M. A. (2004). Self-presentation processes in job analysis: A field experiment investigating inflation in abilities, tasks, and competencies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N.º 4, pp. 674-686.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-227.

Moura, R. (1991). *Gestão e Desenvolvimento Sócio-Organizacional*. Lisboa: CIDE/ ISCTE.

Munz, D., Kohler, J., & Greenberg, C. (2001). Effectiveness of a comprehensive workite stress management program: Combining organizational and individual interventions. *International Journal of Stress Management*, Vol. 8, N.º 1, pp. 49-62.

Murphy, S. A. & Drodge, E. N. (2003). The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science and Management*, Vol. 6, N.º.1, pp. 1-15.

Neto, F. (1993). The satisfaction with life scale: psychometrics properties in an adolescent sample. *Journal of Youth and Adolescence*, Vol. 22, N.º 2, pp.125-134.

- Neto, F. (1999). Satisfação com a vida e características da personalidade. *Psychologica*, Vol. 22, pp. 55-70.
- Norma de Execução Permanente n.º RH/DEPFORM/01/01, de 30 de Abril de 2008. Directiva de Base da Formação - Formação Profissional na PSP. Lisboa: Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1995). *Teoria Psicométrica*. Toronto: McGraw-Hill.
- Nunes, N. de C. (2000). *Administração Pública: Recrutamento e Selecção*. Seminário de Investigação. Lisboa: ISCSP.
- Ogden, J. (2004). *Psicologia da Saúde*. Lisboa: Climepsi Editores, Manuais Universitários.
- OCDE (1996). *Gestion du Capital Humain et Reforme de la Fonction Publique*. Paris: OCDE (PUMA).
- Parker, R. & Lisa, B. (2000). Organization Culture in The Public Sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, N.º 2, pp. 125-141.
- Perry, J. & Wise, L. (1990). The Motivation Basis of Public Service. *Public Administration Review*, Vol. 50, N.º 3, pp. 367-373.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Edição, revista e actualizada). Lisboa: Editora RH.

- Pinho, P. (1998). *Satisfação no Trabalho - Estudo realizado na 2ª e 6ª Esquadras do COMETLIS da PSP*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Pinto, C. M. P. (1999). *Gestão de Recursos Humanos – Maximização do Potencial humano nas Esquadras*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Pires, A. M. (1993). *Técnicas de Entrevista e Selecção de Pessoal*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Pollitt, D. (2006). Scottish Water employees get learning «on tap». *Training and Management Development Methods*, Vol. 21, N.º 2, pp. 119-122.
- Pontes, A. (1998). *Satisfação laboral - Estudo de caso numa Esquadra da PSP: Esquadra de Cascais*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro. *Diário da República*, Iª Série, Suplemento, n.º 15.
- Portaria n.º 881/2003, de 21 de Agosto. *Diário da República*. I.ª Série - B, n.º 192.
- Portaria n.º 383/2008, de 29 de Maio. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 103.
- Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril. *Diário da República*, I.ª Série, 2.º Suplemento, n.º 82.
- Portugal, S. (1995). As mãos que embalam o berço. Um estudo sobre redes informais de apoio à maternidade. *Revista crítica de ciências sociais*, N.º 42, pp. 155-178.
- Quijano, S. & Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad et evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, Vol. 52, pp. 301-328.



- Quinn, R. E. (1992). *The competing Values Framework*. Jossey Bass: San Francisco.
- Raganella, A., & White, M. (2004). Race, gender, and motivation for becoming a police officer: Implications for building a representative police department. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 32, pp. 501-513.
- Ramos, F. (1999). *El síndrome de burnout*. Madrid: UNED FUE.
- Rego, A. (1998). Configurações Motivacionais dos Gestores e Respective Impactes nos Subordinados. *Revista Portuguesa de Gestão*, Vol. 1, pp. 51-65.
- Richardsen, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, pp. 555-574.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9.<sup>a</sup> Ed.), tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-599.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, M. (2000). *Avaliação da eficácia da formação*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Sahinidis, A. G. & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32, N.º 1, pp. 63-76.

- Sánchez, A. M. & García, J. L. (1997). El clima de las instituciones educativas e la satisfacción laboral de los profesores. *Revista de Ciencias de la Educación*, N.º 176, pp. 419-476.
- Santos, L. A. D. (1965). Considerações sobre alguns aspectos de Orientação e Selecção de profissionais. *Separata de Coimbra Médica*, Vol. 12, N.º 6, pp. 743-774.
- Santos, S. M. & Queirós, C. (2008). *Um estudo exploratório sobre o suicídio nas forças policiais portuguesas*. 7º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Porto, Janeiro 2008.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Re-examining the illusory correlation: The job satisfaction-performance relationship - The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N.º 1, pp. 165-177.
- Scoot, C., Cox, S. & Dinham, S. (1999). The occupational motivation, satisfaction and health of English school teachers. *Educational Psychology*, Vol. 19, N.º 3, pp. 287-308
- Seco, J. B. (2000). *A satisfação na actividade docente*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. Nova Iorque: McGraw-HILL.
- Selye, H. (1984). Police stress. *Police Stress Magazine*, 1, pp. 2-5.
- Sepp, M. (2002). *New Public Management elements: Case study of human resources allocation to achieve the goals in the Estonian Police*. Seminar on “Public Management Reforms”, University of Baltimore, 21 de Julho, pp. 1-24.
- Serra, A. V. (1999). *O stress na vida de todos os dias*. Edição: Vaz Serra, execução gráfica: G.C. - Gráfica de Coimbra, Lda.
- Sharpe, K. (1998). *Red light, blue light: Prostitutes, punters and the police*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.

- Silva, F. (2002). *O Suicídio na instituição policial - factores pessoais e organizacionais*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Simón, C. (2002). Tecnologías de la información y recursos humanos, In Cabrera, Á. & Bonache, J. (Directores). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Financial Times/Prentice Hall, pp. 317-348.
- Soeiro, C. (1997). A Selecção de Pessoal e a Eficácia nas Organizações Policiais: Reflexões sobre a Realidade da Polícia Judiciária Portuguesa. *Polícia e Justiça - Revista do Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais*, II série, N.º 8, Dezembro, Edições Colibri e Centro de Estudos Comunitários, pp. 117-132.
- Soeiro, C. & Bettencourt, H. (2003). Identificação dos factores de stress associados ao trabalho de polícia: Estudo exploratório de uma amostra de inspectores de investigação criminal da Polícia Judiciária portuguesa. *Polícia e Justiça*, Vol. 3, N.º 1, pp. 127-158.
- Souza, F. de J. (2005). Formação Policial e os Desafios do Século XXI. *Revista Polícia e Justiça*, N.º 6, Julho-Dezembro, pp. 107-113.
- Stotland, E., Pendleton, M. & Swartz, R. (1989). Police stress, time on the job and strain. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 17, N.º 1, pp. 55-60.
- Taylor, M. S. & Collins, J.C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E.A.Locke (Eds), *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*, pp. 304-334. Oxford: Blackwell.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Toch, H., (2002). *Stress in policing*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwater, W., Perrewe, P., Witt, L. A., & Goodman, J. M. (2005). The role of age in the perceptions of politics-job performance relationship: A three-study constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 872-881.
- Trigo-Santos, F. (1996). *Atitudes e crenças dos professores do ensino secundário: satisfação, descontentamento e desgaste profissional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 1, pp. 209-264.
- Valente, J. N. (1997). 40 Anos de Formação na Polícia Judiciária. *Polícia e Justiça - Revista do Instituto Nacional de Polícia e Ciências Criminais*, II série, n.º 8, Dezembro, Edições Colibri e Centro de Estudos Comunitários, pp. 49-91.
- Varandas, P. D. F. (2008). *A Formação Profissional na PSP e a Autoformação*. Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, edição não revista e policopiada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Violanti, J. (1996). *Police Suicide: Epidemic in Blue*. Springfield: Charles C. Thomas.
- Violanti, J. M., Andrew, M. E., Burchfiel, C. M., Dorn, J., Hartley, T., & Miller, D. B. (2006). Posttraumatic stress symptoms and subclinical cardiovascular disease in police officers. *International Journal of Stress Management*. Vol. 13, pp. 541-554.
- Vives, J. (1994). Respuesta emocional al estrés laboral. *Revista Rol de Enfermería*, N.º 186, pp. 31-33.
- Wellman, B., Carrington, P. & Hall, A. (1992). *Networks as personal communities*. In social structures (S. Berkowitz & B. Wellman, Eds.). Cambridge, England: Cambridge University Press.

- White, M. D. Cooper, J. A., Saunders, J. & Raganella, A.J. (2010). Motivations for becoming a police officer: Re-assessing officer attitudes and job satisfaction after six years on the street. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 38, pp. 520-530.
- World Health Organization (2004). La organización del trabajo y el estrés: Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. Instituto de trabajo, salud y organizaciones. Disponible en: [www.who.int/occupational\\_health/](http://www.who.int/occupational_health/). Consultado a 12 de Agosto de 2011.
- Wu, V. & Short, P. M. (1996). The relationship of empowerment to teachers job commitment and job satisfaction. *Journal of Instructional Psychology*, Vol. 23, pp. 85-89.
- Zhao, J., Thurman, Q., & He, N. (1999). Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models. *Justice Quarterly*, Vol. 16, N.º 1, pp. 153-173.
- Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. & Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of the organization. *Organization Science*, Vol. 18, N.º 5, pp. 749-762.

---

## ANEXOS

---

**ANEXO 1** - Atribuições da PSP nos termos do art. 3.º da sua Lei Orgânica - Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 168.

**ANEXO 2** - Termo de Consentimento Autorizado.

**ANEXO 3** – Questionário aplicado.



---

## **ANEXO 1**

Atribuições da PSP nos termos do art. 3.º da sua Lei Orgânica - Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 168.

---





**Anexo 1 - Atribuições da PSP nos termos do art. 3.º da sua Lei Orgânica - Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto. *Diário da República*, I.ª Série, n.º 168.**

1 - Em situações de normalidade institucional, as atribuições da PSP são as decorrentes da legislação de segurança interna e, em situações de excepção, as resultantes da legislação sobre a defesa nacional e sobre o estado de sítio e de emergência.

2 - Constituem atribuições da PSP:

- a) Garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de direito;
- b) Garantir a ordem e a tranquilidade públicas e a segurança e a protecção das pessoas e dos bens;
- c) Prevenir a criminalidade em geral, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança;
- d) Prevenir a prática dos demais actos contrários à lei e aos regulamentos;
- e) Desenvolver as acções de investigação criminal e contra-ordenacional que lhe sejam atribuídas por lei, delegadas pelas autoridades judiciais ou solicitadas pelas autoridades administrativas;
- f) Velar pelo cumprimento das leis e regulamentos relativos à viação terrestre e aos transportes rodoviários e promover e garantir a segurança rodoviária, designadamente através da fiscalização, do ordenamento e da disciplina do trânsito;
- g) Garantir a execução dos actos administrativos emanados da autoridade competente que visem impedir o incumprimento da lei ou a sua violação continuada;
- h) Participar no controlo da entrada e saída de pessoas e bens no território nacional;
- i) Proteger, socorrer e auxiliar os cidadãos e defender e preservar os bens que se encontrem em situações de perigo, por causas provenientes da acção humana ou da natureza;
- j) Manter a vigilância e a protecção de pontos sensíveis, nomeadamente infra-estruturas rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias e portuárias, edifícios públicos e outras instalações críticas;
- l) Garantir a segurança nos espectáculos, incluindo os desportivos, e noutras actividades de recreação e lazer, nos termos da lei;
- m) Prevenir e detectar situações de tráfico e consumo de estupefacientes ou outras substâncias proibidas, através da vigilância e do patrulhamento das zonas referenciadas como locais de tráfico ou consumo;

- n) Assegurar o cumprimento das disposições legais e regulamentares referentes à protecção do ambiente, bem como prevenir e investigar os respectivos ilícitos;
- o) Participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de paz, e humanitárias, no âmbito policial, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais;
- p) Contribuir para a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos;
- q) Prosseguir as demais atribuições que lhe forem cometidas por lei.

3 - Constituem ainda atribuições da PSP:

- a) Licenciar, controlar e fiscalizar o fabrico, armazenamento, comercialização, uso e transporte de armas, munições e substâncias explosivas e equiparadas que não pertençam ou se destinem às Forças Armadas e demais forças e serviços de segurança, sem prejuízo das competências de fiscalização legalmente cometidas a outras entidades;
- b) Licenciar, controlar e fiscalizar as actividades de segurança privada e respectiva formação, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança e com a Inspeção-Geral da Administração Interna;
- c) Garantir a segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas entidades nacionais ou estrangeiras, bem como de outros cidadãos, quando sujeitos a situação de ameaça relevante;
- d) Assegurar o ponto de contacto permanente para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de violência associada ao desporto.

---

## **ANEXO 2**

Termo de Consentimento Informado

---



## Anexo 2 - Termo de Consentimento Informado

### Termo de Consentimento Informado

No âmbito do projecto de investigação sobre **“Recrutamento, selecção e formação na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho”**, dirigido por um estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho (Escola de Economia e Gestão), venho por este meio declarar o meu acordo e vontade em participar nesta investigação.

Assim, tomei conhecimento de que:

- Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Assim sendo, as minhas informações serão **APENAS** utilizadas para fins de investigação, não sendo revelados em **QUALQUER CIRCUNSTÂNCIA** os meus resultados de forma a que me possam ser associados.

Confirmo o meu acordo e vontade em participar na investigação nos moldes acima indicados:

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

☐ Sim

☐ Não



---

## **ANEXO 3**

Questionário aplicado

---





### Anexo 3 - Questionário aplicado.

#### Desempenho dos Agentes da PSP - Relação com os Processos de GRH

Questionário para o Projecto Final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

#### Caro(a) Agente/Agente Principal

O questionário que lhe pedimos para preencher inclui-se num projecto de investigação sobre o “Recrutamento, selecção e formação na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho”, levado a cabo na Universidade do Minho (Escola de Economia e Gestão) cabendo-me (Mário Moreira) a sua implementação, enquanto aluno do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e autor do projecto em apreço.

Em termos gerais, o objectivo deste estudo prende-se com análise aos processos de recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho dos Agentes da Polícia de Segurança Pública (PSP), observando-se a relação destes processos com variáveis psicológicas e profissionais (e.g. motivação, satisfação, desempenho, stress, etc.) e explorando a percepção dos Agentes relativamente aos aludidos processos.

Pretende-se, deste modo, observar aspectos importantes relacionados com a saúde e o bem-estar psicológico dos profissionais da PSP, correlacionando-os com os processos e práticas de recursos humanos, procurando-se obter informações fundamentais para a implementação de futuros projectos de investigação e intervenção junto desta classe profissional.

Neste sentido, pedimos a sua ajuda e colaboração, respondendo ao presente questionário. A sua participação é voluntária e anónima. Caso não pretenda participar, basta que não o preencha ou submeta no final do preenchimento. Os dados resultantes das suas respostas são confidenciais.

Tenha em consideração o facto de **não existirem respostas certas ou erradas**. Por favor indique as suas próprias opiniões, expectativas, sentimentos e atitudes, independentemente de serem ou não aquelas que prefere ou acha mais adequadas. Pede-se o máximo de sinceridade no preenchimento dos questionários, agradecendo-se desde já a sua colaboração.

#### O Investigador

Mário Moreira.

Existem 71 perguntas neste inquérito

## Dados demográficos - Caracterização dos respondentes

O seguinte grupo de questões visa **obter informações demográficas caracterizadoras dos respondentes**, nomeadamente acerca do sexo, idade, estado civil e número de filhos, bem como relativamente à **formação académica e às características e condições gerais de trabalho** (e.g., contexto de acção, posição profissional ocupada, funções desempenhadas, experiência profissional e horas de trabalho por semana).

1

**Data de preenchimento:**

Coloque a data em que responde ao inquérito.

2

**Sexo:**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3

**Idade:**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

4

**Estado Civil:**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo
- ☐ Outro

5

**Número de filhos:**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

6

**Habilitações académicas:**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Até ao 1.º ciclo (antiga 4.ª classe)
- ☐ 2.º ciclo (6.º ano)
- ☐ 3.º ciclo (9.º ano)
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Ensino superior

7

**Qual o seu posto:**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Agente
- ☐ Agente Principal

8

**Há quantos anos se encontra no posto actual?**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Caso não se recorde do valor exacto, coloque o valor aproximado (apenas o número). Deve indicar o valor em anos, pelo que, um período de mais do que 6 meses, deverá ser contabilizado como "1" ano. Assim, se se encontra no posto actual há 1 ano e 6 meses ou mais, deve responder "2". Caso se encontre neste posto há menos de 6 meses, indique "0".

9

**Concelho de residência:**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

10

**Esquadra onde trabalha:**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Preencha mediante o seguinte exemplo: 9.ª Esquadra.

11

**Divisão policial onde trabalha:**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Preencha o campo mediante o seguinte exemplo: 1.ª Divisão

12

**Comando policial onde trabalha:**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Comando Metropolitano de Lisboa
- ☐ Comando Metropolitano do Porto
- ☐ Comando Distrital de Polícia de Bragança

13

**Concelho da área onde trabalha:**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

14

**Funções que desempenha actualmente (na maioria do tempo):**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Operacionais (Patrulha e/ou Graduado de Serviço)
- ☐ Serviços de Apoio à Actividade Operacional/Administrativo (serviço interno)

15

**Há quanto tempo desenvolve ininterruptamente as funções acima assinaladas?**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Caso não se recorde exactamente, indique o valor mais aproximado possível (apenas o número). No caso de ter exercido, por exemplo, funções de apoio ao serviço operacional até 01 de Junho de 2010 e de só a partir dessa data ter iniciado funções de patrulha, só deve indicar o período a partir de 01 de Junho. Considere o termo "ininterruptamente" como não tendo sido colocado em funções administrativas por nomeação (as situações temporárias, como é o caso da substituição de alguém que se encontre de férias, não devem ser tidas como interrupções). Deve indicar o valor em anos, pelo que, um período de mais do que 6 meses, deverá ser contabilizado como 1 ano. Assim, **se se encontra nos posto actual há 1**

ano e 6 meses ou mais, deve responder "2". Contudo, caso se encontre a exercer essas funções há menos de 6 meses, indique como resposta "0".

16

**Por quanto tempo mais tenciona manter-se a desempenhar as funções actuais?**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Responda tendo em conta apenas aquela que é a sua vontade. Lembre-se que as funções são operacionais (patrulha e/ou graduado de serviço) ou de apoio ao serviço operacional/administrativo (interno/secretaria).

Caso não tenha a certeza, indique o valor mais aproximado possível (apenas o número). Deve indicar o valor em anos, pelo que, um período de mais do que 6 meses, deverá ser contabilizado como 1 ano. Assim, **se pretender manter-se nas funções por 1 ano e 6 meses ou mais, deve responder "2". Contudo, caso pretenda manter-se nessas por menos de 6 meses, indique como resposta "0"**

17

**Qual é o número médio de horas que trabalha por semana?**

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

18

**Nos últimos 12 meses teve necessidade de pedir baixa médica devido a problemas relacionados com o stress profissional?**

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

☐ Sim

☐ Não

19

**Por quanto tempo?**

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

° Resposta era 'Sim' na pergunta '19 [18]' (Nos últimos 12 meses teve necessidade de pedir baixa médica devido a problemas relacionados com o stress profissional?)

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

Meses:

Anos:

Caso não se recorde da duração exacta da baixa, indique um valor o mais aproximado possível. **Tem que preencher sempre o campo "Anos" e o campo "Meses. Se a baixa for inferior a 1 ano, deve preencher o campo "Anos" com o algarismo "0". Mesmo que a baixa tenha sido inferior a 1 mês, o algarismo menor a colocar no campo "Meses" é "1".**

## Satisfação com a Vida

O seguinte grupo de questões/afirmações tem por objectivo **avaliar a satisfação com a vida** enquanto processo cognitivo (julgamento pessoal acerca da vida).

Mais abaixo, encontrará cinco afirmações, relativas ao modo como encara a sua vida, com as quais poderá concordar ou discordar. Usando a escala de 1 ("Totalmente em desacordo") a 7 ("Totalmente de acordo"), indique o seu grau de acordo com **cada** item, assinalando o círculo cujo número melhor traduzir a sua opinião.

Tenha em consideração o facto de que não existem respostas certas ou erradas.

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item.

20

Em muitos aspectos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.

Totalmente em desacordo = 1	2	3	4	5	6	Totalmente de acordo = 7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21

As minhas condições de vida são excelentes.

Totalmente em desacordo = 1	2	3	4	5	6	Totalmente de acordo = 7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22

Estou satisfeito(a) com a minha vida.

Totalmente em desacordo = 1	2	3	4	5	6	Totalmente de acordo = 7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23

Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida.

Totalmente em desacordo = 1	2	3	4	5	6	Totalmente de acordo = 7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



24

Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.

Totalmente em  
desacordo = 1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

Totalmente de  
acordo = 7

☐

## Comprometimento Organizacional

As questões/afirmações seguintes visam **avaliar os sentimentos, atitudes e valores positivos assumidos pelos profissionais relativamente ao seu local de trabalho** (e.g. sentimentos de orgulho por fazer parte da Instituição em causa, motivação e disponibilidade para fazer sacrifícios pessoais em nome da Instituição, etc.).

Por favor entenda a palavra "Instituição" como representando o seu local concreto e específico de trabalho (Esquadra de polícia) e, **utilizando a escala de 1 (significa "Discordo totalmente") a 5 (significa "Concordo totalmente")**, indique em que medida cada uma das afirmações se aplica à sua situação em concreto.

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item.

25

Estou disposto a **esforçar-me**, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta Instituição a ter sucesso.

Discordo totalmente = 1	2	3	4	Concordo totalmente = 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26

Digo aos meus amigos que esta Instituição é um excelente local para trabalhar.

Discordo totalmente = 1	2	3	4	Concordo totalmente = 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27

Estou disposto a aceitar praticamente todo o tipo de tarefas de modo a poder continuar a trabalhar nesta Instituição.

Discordo totalmente = 1	2	3	4	Concordo totalmente = 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Entenda o "todo tipo de tarefas" no sentido de todas as que se enquadram no âmbito da sua profissão.

28

Verifico que os meus valores pessoais e os desta Instituição são bastante semelhantes.

Discordo totalmente = 1	2	3	4	Concordo totalmente = 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29

Sinto orgulho em dizer aos outros que trabalho nesta Instituição.

Discordo totalmente = 1	2	3	4	Concordo totalmente = 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30

Sinto-me inspirado a dar o meu melhor pelo facto de trabalhar nesta Instituição.

Discordo totalmente = 1	2	3	4	Concordo totalmente = 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31

Sinto-me muito contente por ter escolhido esta Instituição para trabalhar.

Discordo totalmente = 1	2	3	4	Concordo totalmente = 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32

Interessa-me realmente o destino desta Instituição.

Discordo totalmente = 1	2	3	4	Concordo totalmente = 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33

Para mim, este é o melhor local possível para trabalhar.

Discordo totalmente = 1	2	3	4	Concordo totalmente = 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Questionário sobre stresse nos profissionais da PSP

O seguinte grupo de questões/afirmações visa avaliar as potenciais fontes de stresse no exercício da actividade laboral dos profissionais da Polícia de Segurança Pública da carreira de Agentes.

O questionário compreende duas partes distintas. Numa fase inicial (1.ª questão), é proposto aos profissionais a avaliação do nível global de *stress* que experienciam na sua actividade, através de um único item (0 = Nenhum *stress* ; 1 = Pouco *stress*; 2 = Moderado *stress*; 3 = Bastante *stress*; 4 = Elevado *stress*). Na segunda secção, são indicados 25 itens relativos às potenciais fontes de *stress* associadas à actividade profissional, respondidos numa escala de 4 pontos (0=Nenhum *stress*; 4=Muito *stress*).

Por favor, assinale com o círculo correspondente ao número que melhor indicar o nível de *stress*/pressão gerado por cada potencial fonte ou factor no exercício da sua actividade profissional.

Se alguma das situações referidas não se aplicar ao seu caso particular, por favor assinale a opção "sem resposta". Tenha igualmente em consideração o facto de neste questionário o termo "clientes" ser utilizado para identificar as pessoas a quem presta os seus serviços. Nas suas respostas pense nessas pessoas como "clientes" do serviço que presta, mesmo que possa usar outro termo no seu trabalho.

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item.

34

A falta de perspectivas de desenvolvimento e promoção na carreira.

Nenhum stress = 0	Pouco stress = 1	Moderado stress = 2	Bastante stress = 3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35

O risco de vida para mim próprio(a).

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36

Falta de tempo para manter uma boa relação com as pessoas mais próximas (ex: cônjuge, filhos, amigos, etc.).

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37

O favoritismo e/ou discriminação “encobertos” no meu local de trabalho por parte dos meus superiores.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38

Trabalhar muitas horas seguidas.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39

Viver com os recursos financeiros/salário de que disponho.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40

Poder ferir-me ou magoar-me gravemente em serviço.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41

Falta de tempo para estar com a família/amigos.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42

Falta de materiais e equipamentos.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43

O excesso de trabalho e/ou tarefas de carácter burocrático.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44

Ter de realizar muitas horas seguidas de trabalho.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45

Conflitos e problemas com superiores hierárquicos.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46

Falta de respeito e educação dos cidadãos.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47

Falta de tempo para dar apoio e conviver com a minha família/amigos.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48

Falta de perspectivas de progressão na carreira.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49

A sobrecarga ou excesso de trabalho.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50

Os conflitos interpessoais com outros colegas.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51

Falta de meios e condições de trabalho.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52

Salário inadequado/insuficiente.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53

Enfrentar situações de risco de vida para mim próprio(a).

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54

Falta de compreensão e educação dos cidadãos.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55

Comportamentos desajustados e/ou inadequados de colegas de trabalho.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56

Incompreensão dos cidadãos face ao nosso trabalho.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57

A falta de encorajamento e apoio por parte dos meus superiores.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58

Falta de condições de trabalho.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59

Atitudes negativas da população relativamente ao nosso trabalho.

Nenhum stress = 0	1	2	3	Elevado stress = 4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Percepção sobre ingresso na carreira, a formação e a avaliação de desempenho

Mais abaixo, encontrará afirmações relativas ao seu ingresso na carreira policial e ao modo como encara a formação e a avaliação de desempenho na PSP, com as quais poderá concordar ou discordar. Usando as opções “Sim” (concordância com a afirmação), “Não” (discordância da afirmação) ou “Não sei/não me lembro/é-me indiferente”, indique o seu grau de acordo com cada item, assinalando a opção que melhor traduzir a sua opinião.

Tenha em consideração o facto de que não existem respostas certas ou erradas.

60

**Se fosse hoje, não teria concorrido à carreira policial.**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Sim (concordo)
- ☐ Não (não concordo)
- ☐ Não sei/é-me indiferente

61

**Quando ingressei na carreira policial estava bem informado sobre o que iria encontrar.**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Sim (concordo)
- ☐ Não (não concordo)
- ☐ Não sei/não me lembro

62

**Quando ingressei na carreira policial, não tinha a maturidade que hoje julgo ser necessária num polícia.**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Sim (concordo)
- ☐ Não (não concordo)
- ☐ Não sei/não me lembro

63

**Hoje sou mais capaz de lidar com as situações do serviço do que quando ingressei na carreira policial.**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Sim (concordo)
- ☐ Não (não concordo)
- ☐ Não sei/não me lembro/é-me indiferente

64

**A formação que recebi desde que ingressei na carreira policial tem sido muito proveitosa no meu trabalho.**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Sim (concordo)
- ☐ Não (não concordo)
- ☐ Não sei/não me lembro/é-me indiferente

65

**A formação que tenho recebido na PSP tem enriquecido o meu currículo para outros mercados de trabalho.**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Sim (concordo)
- ☐ Não (não concordo)
- ☐ Não sei/não me lembro/é indiferente

66

**A avaliação de desempenho na PSP tem permitido distinguir os melhores polícias dos demais.**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Sim (concordo)
- ☐ Não (não concordo)
- ☐ Não sei/não me lembro/é-me indiferente

67

**A avaliação de desempenho é uma das razões que me motivam para o trabalho.**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Sim (concordo)
- ☐ Não (não concordo)
- ☐ Não sei/não me lembro/é-me indiferente

68

**Ter perspectivas de progressão na carreira é importante para a minha motivação no trabalho.**

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- ☐ Sim (concordo)
- ☐ Não (não concordo)
- ☐ Não sei/não me lembro/é-me indiferente

### Solicitação sobre informação relativa aos resultados do estudo

Caso pretenda vir a ser informado sobre os resultados do estudo no âmbito do qual se aplicou o presente questionário, deve assinalar essa intenção na questão que se segue. Caso responda afirmativamente ("Sim"), deverá então indicar no campo seguinte (que surgirá automaticamente) o seu endereço electrónico ou a sua morada de residência, indicando neste último caso um nome fictício, mantendo assim o anonimato.

69

Deseja receber informação sobre os resultados da investigação no âmbito da qual foi aplicado o presente questionário?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

☐ Sim

☐ Não

70

Indique o seu endereço electrónico ou morada:

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

° Resposta era 'Sim' na pergunta 69 (Deseja receber informação sobre os resultados da investigação no âmbito da qual foi aplicado o presente questionário?)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Obrigado pela sua colaboração.